

## El secreto

En este libro Ken Blanchard, uno de los mas reconocidos escritores y consultores en temas de liderazgo a nivel mundial, y Mark Miller, vicepresidente de una de las cadenas de restaurantes de comidas rapidas mas grandes de los Estados Unidos, revelan las claves del verdadero liderazgo. No hay que esperar a ocupar la presidencia ejecutiva o gerencia de una multinational para comenzar a descubrir el secreto de los grandes lideres, y cOmo ellos han mejorado sus empresas, han incrementado sus utilidades y han transformado sus vidas y las de los demas. Con seguridad, al enterarse de este, muy bien guardado secreto, no pasara mucho tiempo antes de que usted comience a implantarlo, y por supuesto, a transmitirlo a todos sus colaboradores:

"El reto que les planteo es sencillo: aprendan el secreto — y luego apliquenlo. Si lo hacen, isu liderazgo y su vida se transformaran para sieripret"

TOMADO DEL PROLOGO.

"Cuando usted aprenda el secreto, no lo guarde para si mismo. Compartalo y utilicelo con su equipo. Esto marcara una diferencia en su vida y en su rendimiento".

—Donald G. Soderquist,  
ex vicepresidente de Wal-Mart  
y fundador del Centro Soderquist para la Etica y  
el Liderazgo, de John Brown University.

CC 08607  
ISBN 958-04-8485-6

Ken Blanchard / Mark Miller

# El secreto



**que los grandes lideres  
sae11... hacen!**

**Ken Blanchard**

Coautor de *Clientes incondicionales*

**Mark Miller**

E  
O

El  
Secreto

Otros títulos de la serie

Cientes incondicion<sup>ales</sup>  
(Raving Fans)

Ken Blanchard — Sheldon Bowles

¡A la carp!  
(Gung Ho!)

Ken Blanchard — Sheldon Bowles

¡Bien hecho!  
(Whale Done')

Ken Blanchard — Thad Lacinack —  
Chuck Tompkins — Jim Ballard

¡A todo vapor!  
(Full Steam Ahead)

Ken Blanchard — Jesse Stoner

Administración por valores  
Ken Blanchard — Michael O'Connor

Cierre las brechas

Ken Blanchard — Dana Robinson — Jim Robinson

Como convertirse en multimillonar<sup>io</sup>  
Ken Blanchard — Sheldon Bowles

Empowermen<sup>t</sup>

Ken Blanchard — John P. Carlos — W. Alan Randolph

# El Secreto

Lo que los grandes líderes saben... y hacen

*Ken Blanchard*  
*Mark Miller*

Traducción  
Angela Garcia

**GRUPO**  
**EDITORIAL**  
**norma**

Bogotá, Barcelona, Buenos Aires, Caracas, Guatemala,  
Lima, México, Panamá, Quito, San José,  
San Juan, Santiago de Chile, Santo Domingo

Blanchard, Ken  
 El secreto / Ken Blanchard y Mark Miller, traducción Angela  
 García. -- Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005.  
 168; 21 cm.  
 Título original: The Secret.  
 ISBN 958-04-8485-6  
 1. Liderazgo 2. Administración de empresas 3. Éxito en los negocios  
 I. Miller, Mark II. García, Angela, tr. III. Tit.  
 658.4092 cd 19 ed.  
 AJC01 .15

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Angel Arango

Título original en inglés:  
 THE SECRET  
*What Great Leaders Know —And Do*  
 de Ken Blanchard y Mark Miller  
 Una publicación de  
 Berrett-Koehler Publishers, Inc.  
 235 Montgomery Street, Suite 650  
 San Francisco, CA 94104-2916  
 Copyright © 2004 por the Blanchard Family Partnership and T. Mark Miller

Copyright © 2005 para **Latinoamérica**  
 por Editorial Norma S. A.  
 Apartado Aéreo 53550, Bogotá, Colombia.  
<http://www.norma.com>  
 Reservados todos los derechos.  
 Prohibida la reproducción total o parcial de este libro,  
 por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial.  
 Impreso por Cargraphics — Red de Impresión Bajo Demanda  
 Impreso en México — Printed in Mexico  
 Noviembre, 2007

Edición, María del Mar Ravassa García  
 Revisión de pruebas, Juan Sebastián Sabogal Jara  
 Diseño de cubierta, María Clara Salazar  
 Armada electrónica, Nohora E. Betancourt Vargas

Este libro se compuso en caracteres Weiss

ISBN: 958-04-8485-6

## CONTENIDO

<b>PROLOGO</b>	<b>vii</b>
La oportunidad	
La reunión	11
El secreto	27
¿Hacia donde va?	39
¿Qué es más importante?	54
Una percepción con resultados positivos	78
¿Cómo se puede mejorar?	90
¿Qué es el éxito?	99
¿Cómo está su credibilidad?	111
Líderes que sirven	127
Recapitulemos	133
Pasar el bastón de mando	143

Agradecimientos	149
Acerca de los autores	153
Servicios disponibles	157

## PRÓLOGO

*¡Todo depende del liderazgo!* Por eso he sido estudiante, practicante y defensor del liderazgo desde hace mas de treinta años. También es la razón por la cual acepte escribir el prólogo de este libro. Cuando me enteré de que Ken Blanchard y Mark Miller habían colaborado en este proyecto, supe que el resultado sería excelente. Estas son las razones:

Ken lleva mas de un cuarto de siglo reflexionando y escribiendo sobre el tema del liderazgo. Basta con echar un vistazo a la lista de libros de su autoría: *¡A la carga! Administración por valores, Cierre las brechas, ¡Bien hecho!* La lista es mucho mas larga y estoy seguro de que han escuchado mencionar muchas de estas obras (también espero que hayan leído algunas). Ken ha vendido mas de trece millones de libros... y sigue vendiendo. ¡Es uno de los pocos autores en el mundo que han tenido simultáneamente cuatro títulos en la lista de libros mas vendidos de *Business Week!* Ken ha ayudado a moldear la manera como nuestra generación ejerce el liderazgo.

Mark ha seguido un camino diferente. Desde hace mas de veinticinco anos es miembro del equipo de liderazgo de una de las empresas mas grandes de los Estados Unidos: Chick-fil-A, Inc., con sede en Atlanta, Georgia. Chick-fil-A es una cadena de restaurantes de comida rapida con mas de 1 100 locales, cuyas ventas se acercan a los 1 500 millones de Dólares anuales. En la actualidad, Mark es vicepresidente de capacitacion y desarrollo. He tenido el privilegio de hablar en la reunion anual de la empresa en dos ocasiones, y esta gente si que lo sabe hacer! El *secreto* no es ningun secreto en esta organizacion. Es la base de su exito.

El reto que les planteo es sencillo: aprendan El *secreto*... y luego apliquenlo. Si la hacen, su liderazgo y su vida se habran transformado para siempre!

—John C. Maxwell

Autor de

*The 21 Irrefutable Laws of Leadership*

Fundador del Grupo 1NJOY



## LA OPORTUNIDAD

*¿Como puede ser tan difícil el liderazgo? Hoy hace exactamente un año fue el día más feliz de mi vida. ¡Lo había logrado! Tan solo cuatro años después de haberme graduado de la universidad, la empresa en la que trabajaba me escogió para un cargo de liderazgo: directora de servicios para clientes corporativos de la zona de ventas del sureste. Sabía que podía hacerlo. Mi primer cargo en la firma fue en el centro de llamadas del área de catálogos, en donde atendía las solicitudes y las quejas de los clientes. Luego me nombraron gerente de un proyecto, para lo cual debía trabajar estrechamente con el departamento de ventas y con nuestros clientes corporativos. Mi función era cerciorarme de la entrega de cualquier producto o servicio que el personal de ventas ofreciera a nuestros clientes. Modestia aparte, la verdad es que hice una muy buena labor dándoles a nuestros clientes corporativos lo que necesitaban en el momento y en el lugar que lo necesitaban. Fui muy elogiada por mi habilidad para desarrollar excelentes relaciones con los clientes, y estaba convencida de que podría lograr que el personal a mi cargo hiciera lo mismo.*

*Hace un a<sup>8</sup>o, no cab(a en mi de la dicha; boy me siento muy angustiada y es posible que mi cargo este en la cuerda floja. eQue sucedio2 eQuisalio mal?*

Con esos pensamientos en mente, Debbie entro al estacionamiento de la biblioteca publica. Sabia que, en la oficina, le era imposible pasar todo un dia sin que la interrumpieran. Ademas, su jefe siempre le habia aconsejado que dedicara algo de tiempo todos los meses a detenerse y **evaluar** lo que habia sucedido, **afirmar** lo que estaba funcionando y hacer los **ajustes** necesarios. Siempre habia estado demasiado ocupada para intentar hacerlo, pero el dia de hoy era diferente. Los tiempos dificiles exigen medidas drasticas.

Mientras Debbie ingresaba a la biblioteca, su mente se remonto a momentos ya olvidados de su epoca de estudiante, en la que no se habia distinguido mucho. El olor a moho de los viejos volumenes era tan penetrante como siempre y la iluminacion no habia cambiado: seguia siendo un poco oscura. Eso nunca le habia parecido logico. *¿Por que las bibliotecas no tienen una mejor iluminacibn2*

Debbie fue hasta el escritorio de la bibliotecaria y le dijo:

—Buenos Bias, estoy buscando un lugar en donde pueda trabajar. Un lugar en donde haya bastante luz, si es posible.

—Desde luego —dijo la mujer sonriendo—. ¿Va a necesitar algo en particular?

—No, pero gracias de todos modos. Solo necesito un lugar tranquilo en donde trabajar durante algunas horas. Tengo algunos asuntos de negocios que debo solucionar.

—Aviseme si necesita alguna ayuda —ofrecio la bibliotecaria, y acto seguido condujo a Debbie hasta una mesa en un rincon tranquilo, con dos grandes ventanas a lado y lado. Debbie se sento, saco su computador portatil y comenzo. *Primero necesito entender bien la situacivn actual. Luego tratarts de determinar cómo me met( en este embrollo.*

### Situacion actual

Retroalimentacion del personal de ventas	La peor de las 7 regiones de ventas
Satisfaccion del cliente	La peor de las 7 regiones de ventas
Contribucion a las utilidades	Inferior a la meta
Administracion de costos	Cumple la meta

Satisfaccion de los empleados Considerablemente inferior a como estaba cuando me hice cargo del equipo.

Rotacion de personal He perdido a 4 de los 10 miembros del equipo en menos de un ano. Esto parece ser algo importante.

Muy bien, *isa es* la situacion actual. *¿Como se deterioro* tanto y tan *rapidamente* la situaciOn? Reflexiono sobre to ocurrido en los doce meses anteriores. ¿Que sucesos podrian haber contribuido at mediocre desempeno actual de su equipo?

### Sucesos clave

Junio I Me nombraron lider del equipo.  
Junio 15 Primera reunion del equipo; surgio un conflicto en torno a los cambios que yo queria que el equipo realizara.  
Julio Enganche a Bob —nuevo en la empresa—, y esa fue una mala decision.

Agosto Se recortaron los gastos para incrementar la rentabilidad.

Septiembre Contrate a dos personas nuevas: Brenda, que fue una decision acertada, y Charles, habra que ver.

Octubre Perdimos un cliente importante debido at servicio deficiente de nuestra gente.

Noviembre Bob se marchó. El equipo parecia muy poco comprometido.

Diciembre Los resultados de final de ano reflejaron un descenso significativo en el desempeno del equipo en comparacion con el afio anterior.

Enero Revision de desempeno con cada miembro del equipo. A cada miembro se le advirtio que o mejoraba o se retiraba.

Febrero Perdimos otros dos clientes, por la misma razon que antes.

Mayo Se cancelaron las reuniones del equipo hasta nueva orden. Hay



que enfocarse en mejorar los resultados.

¡Caramba! Con razón fue un *mal año*: hay que ver *todas las cosas* que *sucedieron*. *Infortunadamente, no creo que decir "las cosas simplemente sucedieron" es la percepción que necesito para darle un vuelco a la situación.*

Los sombríos pensamientos de Debbie fueron interrumpidos por la bibliotecaria.

-¿Cómo va su trabajo? ¿Todo marcha bien?

-No exactamente. He revisado la situación actual, pero no sé cómo proceder a partir de esto -admitió Debbie.

...Tal vez le pueda ayudar -dijo la bibliotecaria.

A Debbie le pareció divertida la oferta pero trató de no demostrarlo.

-C ¡gracias, pero no creo que pueda. Se trata de un problema complejo.

¡Oh! No quise decir que yo personalmente le podría ayudar a solucionar el problema -contestó la mujer con paciencia-. Sin embargo, tenemos bastantes recursos empresariales a nuestra disposición. ¿Cuál es el problema que está tratando de solucionar?

-En nuestra empresa solemos referirnos a los problemas como oportunidades -explicó Debbie.

-Bien, entonces ¿cuál es la oportunidad? -dijo la mujer sonriendo, aún tratando de averiguar.

-Creo que lo podría resumir diciendo que tengo una oportunidad para mejorar el desempeño de mi equipo.

-¿Qué es lo causando las deficiencias en el desempeño?

Debbie guardó silencio unos instantes.

-No estoy segura. Hice una lista de todos los sucesos clave del año anterior y de varias cosas que podrían haber contribuido, pero...

-Pero ¿qué? -preguntó la mujer.

-Tengo la angustiosa sensación de que yo podría ser parte importante del problema. Solo he sido líder del equipo durante aproximadamente un año y no había tenido experiencia o entrenamiento previos.

Debbie se dijo, *no puedo creer que le estoy desnudando mi alma a la bibliotecaria.*

-Tenemos bastantes recursos sobre desarrollo de liderazgo -ofreció la bibliotecaria.

-Desarrollo de liderazgo -repitió Debbie.

-Sí -dijo la bibliotecaria-, dijo que quizás usted misma podría ser parte del problema.

-Creo que dije que yo podría estar contribuyendo al problema, pero el factor realmente importante es el desempeño -contestó Debbie, sintiendo que se po-

nia a la defensiva. Una cosa era admitir que ella podría ser parte del problema, y otra muy distinta oír a alguien más decir lo mismo.

La bibliotecaria no insistió.

—Muy bien, la dejare sola para que pueda trabajar sobre el tema.

Mientras la mujer se alejaba, Debbie reconsideró el asunto. *Tal vez haya algunos nuevos trucos sobre liderazgo que pueda aprender.* A estas alturas, ¿qué podía perder? Solo su cargo y su sumo.

—¡Un momento! —dijo, levantando un poco la voz—. Lo siento, me puse a la defensiva. He estado sometida a mucha presión.

La mujer retrocedió con una sonrisa comprensiva.

—No se preocupe.

—¿En donde están esos recursos que menciono? —preguntó Debbie, aliviada al comprobar que la bibliotecaria todavía estaba dispuesta a ayudarlo.

—Sígame.

La bibliotecaria condujo a Debbie hasta un computador cercano y entre las dos revisaron las listas, que incluían títulos como estos:

- *El poder de una retroalimentación de 360 grados*
- *Planes de desarrollo que funcionan*

- *Líderes que sirven de mentores a líderes*
- *[¿Qué hacen los líderes?]*

Debbie notó algo a medida que pasaban las páginas. Las palabras "programa de mentores" se repetían varias veces; de hecho, estas palabras se encontraban en casi todas las páginas que había visto. ¡De repente se acordó!

—Disculpeme —dijo.

Volvió al lugar en donde había dejado su computador portátil y abrió su correo electrónico. Estaba segura de haber visto un mensaje que tenía que ver con programa de mentores. Decía:

Para: Todos los supervisores y gerentes

De: Melissa Arnold

Asunto: Programa de mentores

Fecha: 23 de mayo

Como consta en nuestro plan anual, dijimos que una de nuestras principales prioridades durante este y los próximos años será ayudar a las generaciones de líderes actuales y venideras. Creemos que una manera de ayudar a quienes comienzan a perfilarse como líderes es establecer un programa formal de mentores en la organización. Queremos poner en claro

que **este programa es opcional**. Los que quieran participar en el tienen que presentarme una solicitud antes del 1 de junio.

Si desean informacion adicional sobre el programa, habra un "almuerzo didactico" el viernes 28 de mayo, en el salon de conferencias del cuarto piso, entre las 12:15 y la 1 p.m. Cada cual debe llevar su propio almuerzo.

*Esta podria ser la solucion, penso Debbie. Estoy segura de clue un mentor interno podria ayudarme a solucionar los problemas de mi area. Mi mentor probablemente podra Pacertin diagnostico de la situacion e indicarme como solucionarla en un par de reuniones. Ademias, podria ser algo positivo para mi boja de vida decir que tuve como mentor a un ejecutivo.*

En la mente de Debbie se disparo una alarma: ¡Hoy es 28 de mayo! Me perdí la reunion de informacion, pero si salgo ya, puedo pasar por la oficina y recoger una de esas solicitudes, llenarla el fin de semana y presentarla el Lunes por la mañana, antes de la fecha límite.

Debbie recogio sus cosas y se dirigió a la salida.

—Gracias por su ayuda —le dijo a la bibliotecaria cuando paso frente a ella.

—Con gusto —contesto la mujer con una sonrisa—. ¡Buena suerte!



## LA REUNION

*Ese fin de semana, Debbie le dedico varias horas a llenar la solicitud. Esta contenia todas las preguntas demograficas usuales, pero no se detenta a abr. Habra bastantes preguntas personales, entre ellas algunas sorprendentemente complejas sobre las razones por las cuales le interesaba participar en el programa. Sin embargo, la ultima pregunta fue la que realmente la obligo a detenerse y reflexionar.*

### Que es un lider?

Debbie intuyo que una buena respuesta a esta pregunta sencilla y directa le ayudaria a entrar en el programa y le dedico un buen rato a tratar de contestarla. Creia que debia conocerla porque ser lider habia sido por mucho tiempo el principal objetivo de su carrera, Sin embargo, nunca habia pensado mucho sobre el significado del liderazgo. Segun sus propios estandares, los primeros

intentos de elucidar una respuesta fueron confusos o simplistas. Entre ellos estaban:

- Un líder es la persona a cargo.
- Un líder es la persona que ejerce el cargo al cual reportan los demás.
- Un líder es una persona que hace que sucedan cosas.

Aunque Debbie pensaba que había algo de verdad en cada una de estas afirmaciones, no estaba satisfecha. La asaltaba la desagradable sensación de que existiera una respuesta correcta, pero no tenía ni idea cuál podía ser. Era la misma sensación que había tenido cuando se le ocurrió por primera vez que quizás ella misma era parte de los problemas de desempeño de su equipo. Pero ya era tarde y tenía que entregar la solicitud a la mañana siguiente. Aun sin estar segura, escribió finalmente estas palabras:

*Un líder es una persona en una posición de autoridad, responsable de los resultados de aquellos que están bajo su dirección.*



El lunes, temprano en la mañana, Debbie se dirigió a la sección de Recursos Humanos con la solicitud en la mano. Se sorprendió gratamente cuando la recibió la directora del departamento, Melissa Arnold.

—Buenos días, soy Debbie Brewster, directora de servicios para clientes corporativos de la zona de ventas del sureste —dijo, extendiendo la mano.

—Sí, Debbie, me alegra verte de nuevo —contesto Melissa mientras le daba la mano—. Creo que nos conocimos en el picnic de la empresa hace un par de años. ¿Usted y su esposo siguen jugando golf?

Debbie estaba asombrada. Ni siquiera se acordaba del picnic de hacía dos años, y mucho menos de haber conocido a Melissa en esa ocasión. ¿CÓMO... por cómo se acordaba de mí o recordaba que John y yo jugábamos golf? Yo ni siquiera sé que hacen los miembros de mi equipo cuando no están trabajando, y mucho menos me acuerdo de los intereses de sus cónyuges.

—¡Que buena memoria tienes! Sí, todavía jugamos, aunque no tanto como solíamos hacerlo antes de que me nombraran líder de equipo. Todo parece indicar que ahora tengo menos tiempo libre.

—¿Y que la trae al departamento de Recursos Humanos tan temprano un lunes por la mañana? —quiso saber Melissa.

-Quiero entregar mi solicitud para el programa de mentores -explico Debbie.

-¡Excelente! May algun area en particular en la que necesite ayuda?

-No, pero pienso que en este momento de mi carrera profesional seria bueno que una mirada fresca examinara el desempeno de mi equipo.

Melissa fruncio el ceno.

-Nuestro programa no cumple una funcion de consultoria. Se concentra mas en el lider individual y su desarrollo. Tal vez necesite a alguien de nuestra division de consultoria interna...

-No -interrumpio Debbie-. Tal vez to he debido plantear mejor. Necesito ayuda. Mi primer ano de liderazgo ha sido mucho mas dificil de lo que pense. Creo que me serfa util un mentor.

-Muy bien, procesaremos su solicitud y veremos si encontramos algo que se ajuste a sus necesidades. Dentro de dos semanas le enviaremos un correo electronico en el que le diremos si ha sido seleccionada para participar en esta fase del programa o no. Si la incluimos, le diremos quien sera su mentor.

Debbie sintió renacer sus esperanzas.

-Fabuloso. Gracias por su tiempo.

-Ha sido un placer. Estoy aqui para servir. Si necesita ayuda en el futuro, digamelo.

*Quo curioso que diga due su funcion es servir, penso Debbie al marcharse. ¡Por todos los Santos, es la directora del departamento de Recursos Humanos!. Alguen le deberia decir que su funcion es liderar.*

Cuando Debbie regreso a su oficina, de inmediato se acordo de la razon por la cual necesitaba un mentor. Se sentia como un bombero, corriendo de una Casa en llamas a otra. Sabia que probablemente debia ser el jefe de los bomberos e impartir ordenes a su personal para que las ejecutah, pero se Baba cuenta, una y otra vez, de que ella era quien combatia los incendios. Con frecuencia, las personas a su cargo se limitaban a informarle sobre un tema candente y luego dejaban la solucion en sus manos. Por eso tenia menos tiempo para jugar golf. Hacia el trabajo de su gente durante el dia, y se ocupaba del propio por las noches y durante los fines de semana. Sin duda, era imposible seguir sosteniendo una vida asi.

Las siguientes dos semanas pasaron como entre una nube mientras Debbie esperaba noticias sobre el programa de mentores. El dia a dia cambiaba, pero a ella le parecia que su papel nunca variaba. El trabajo, o mas bien la manera como lo estaba realizando, la estaba

matando. Cuando llegaba a casa por las noches, exhausta y frustrada, se preguntaba si habia estado persiguiendo el sumo equivocado. Quizas el liderazgo no era lo suyo. Esperaba que un mentor le pudiera ayudar. En el fondo de su ser, sabfa que su futuro dependfa de eso.



La mañana en que esperaba recibir noticias sobre el programa de mentores, Debbie revise) su correo electrónico. No habia ningtín mensaje. Se preparo para un largo y ansioso dfa de espera. Sin embargo, pronto se vio tan inmersa en la solution de los problemas de otros que no le quedo tiempo para preocuparse por el correo que con tanta ilusie)n aguardaba.

A la hora de almuerzo, Brenda, una de las integrantes del equipo, se acerco a Debbie en el sitio donde acostumbraban tomar café.

—¿Puedo hablar con usted sobre un asunto personal? —pregunto Brenda.

Debbie habia observado que el desempeño de Brenda se habia deteriorado un poco durante las ultimas semanas, pero no habia sacado tiempo para averiguar por que. Ahora, desde luego, no tenfa tiempo para hablar sobre cosas personales.

—Lo siento, Brenda, tal vez aida tarde. En este momento estoy ocupada.

A Debbie no se le paso por la mente que el desempeño de Brenda y su problema personal pudieran estar relacionados. Se dirigió a su oficina y cerro la puerta. Al revisar la lista de mensajes nuevos vio que uno de los correos provenfa de Melissa. Lo abrio y lo leyo:

Para: Debbie Brewster

De: Melissa Arnold

Asunto: Programa de mentores

Fecha: 14 de junio

Me complace informarle que ha sido seleccionada para participar en la Fase I de nuestro nuevo Programa de Mentores. Su mentor sera Jeff Brown.

Una persona de la oficina de Jeff se pondra en contacto con usted para programar la primera reunion. Si tiene alguna pregunta, con gusto se la responderé.

Debbie sintto que su corazón se detenfa. *Tiene que haber un error. Jeff Brown es el presidente de la empresa! No hay forma de que el vaya a ser mi mentor.*

Levanto el auricular y llamo a la oficina de Melissa Arnold. Le contesto el asistente de Melissa.

—Habla Todd. ~,En que puedo servirle?

—Quisiera hablar con Melissa Arnold. tEsta disponible?

—No, lo siento, esta almorzando. ~Le puedo ayudar?

—No, la verdad no —contesto Debbie—. Me acaban de aceptar en el nuevo programa de mentores y hay un error en lo que respecta a mi mentor.

—Voy a revisar. Cual es su nombre?

—Debbie Brewster.

—Si, Debbie, aqui veo su nombre. Y su mentor es... —parecio como si hubiera transcurrido una semana antes de que Todd terminara la frase— Jeff Brown.

—iNo puede ser! —exclamo Debbie incredula.

—ePor que no?

—iEs el presidente de la empresa!

—Asi es —repuso Todd.

—ePor que razon Jeff Brown dedicaria tiempo a servirme de mentor a mi o a cualquier otra persona? —pregunto Debbie.

—Cuando se retira con el, cpor que no le hace esa pregunta directamente? —sugirio Todd.

—Creo que eso hare. Gracias por su ayuda.

—Ha sido un placer.



El dia siguiente, a Debbie todavia le costaba trabajo creer que su mentor era el presidente de la empresa. A media mañana, recibio una llamada de la asistente del señor Brown.

—Jeff esta disponible el 22 por la mañana y el 24 por la tarde. Si usted no puede en una de esas fechas, podriamos aplazar la reunion para la semana del 28. eQue le convendria a usted? A Jeff le gustaria que la primera reunion durara aproximadamente una hora, de ser posible —dijo.

Debbie se sorprendio una vez mas. ePorqueme pregunta **cuando** me convendria a mf? eA caso el cronograma del presidente no deberia ser mas importante que el mio?

—zQue tal el 28? —sugirio Debbie timidamente.

—Muy bien, a que horas? Listed escoge. Las ocho, las nueve, las diez o las once?

—A las nueve estaria muy bien.

—Excelente. Jeff la vera el 28 de junio a las 9:00 a.m. en su oficina.

—Gracias, pero tengo otra pregunta —dijo Debbie—. ¿Podría enviarme algo de información sobre el señor Brown? La verdad es que no se mucho acerca de él.

—Con gusto. Le enviare un correo electrónico hoy mismo.



Cuando llegó el correo, Debbie quedó impresionada por la eficiencia de la asistente del señor Brown, así como por la calidad de la información que le suministró. Se enteró de que el señor Brown era una persona preparada y había acumulado una buena cantidad de éxitos en otras empresas. Participaba en trabajos de voluntariado cuando no lo ocupaban los asuntos de la compañía. Debbie también investigó por su cuenta en Internet y descubrió que el señor Brown había escrito varios artículos y había participado como conferencista en numerosas universidades y planteles de educación superior. Su tema siempre era el mismo: el liderazgo.



En casa de Debbie, la noche anterior a su primera reunión del programa de mentores, la conversación durante la cena giró en torno a un único tema.

—Siento que debo estar más preparada —dijo Debbie mientras le pasaba el pan a su esposo, John—. Es una oportunidad especial para reunirme con el presidente de la empresa y quiero aprovechar ese tiempo al máximo.

—Quizás valdría la pena que pensaras en algunas preguntas que te gustaría hacerle —sugirió John.

—¿Preguntas sobre qué? —se interesó Debbie.

—Eso es algo que to debes decidir. ¿Cuántas veces te reunirás con él?

—No lo sé. Si él puede solucionar mis asuntos de desempeño en una Bola reunión, me parecería muy bien. John frunció las cejas.

—Si pudieras hacerle solo una pregunta, ¿cuál sería?

A Debbie no se le ocurrió una respuesta de inmediato.

—¿Qué dices? —insistió John.

—Si pudiera hacer solo una pregunta, sería esta —dijo finalmente Debbie—. "Señor Brown, ¿cuál es el secreto de los grandes líderes?"





La mañana siguiente, Debbie llega a la oficina del señor Brown unos minutos antes de la hora fijada.

—Adelante —le dijo este, tras saludarla en el umbral.

—Gracias por reunirse conmigo, señor Brown.

El presidente de la firma sonríe calidamente.

—Por favor, llámeme Jeff.

—Esta bien, señor... digo... Jeff. Como le decía, gracias por reunirse conmigo hoy —dijo Debbie, tartamudeando ligeramente.

—Por favor, siéntese —invita Jeff.

Debbie se iba a sentar en el asiento que se encontraba enfrente del escritorio, pero el presidente le indicó una silla en una pequeña sala al otro extremo de la habitación, y se acomodó cerca de ella.

Observo que, si bien era una oficina agradable, no era muy grande ni estaba amoblada con extravagancia. Había esperado algo más imponente en la oficina del presidente. Sin embargo, sí notó algo que le parecía un poco extraño: había una gran pizarra blanca en la pared.

Jeff inició la conversación.

—Me emociona mucho esta reunión. Me encanta trabajar con líderes jóvenes.

—A mí también me parece emocionante, pero ¿acaso no tiene cosas más importantes que hacer? —preguntó Debbie.

—Creo que desarrollar líderes es nuestra principal prioridad estratégica como organización. Todo, lo bueno y lo deficiente, depende del liderazgo. Si no invierto tiempo en ayudarles a otros líderes a crecer y desarrollarse, entonces las personas con quienes trabajo no lo considerarían una prioridad y tampoco invertirían tiempo en ello. Pienso que la manera como asignamos nuestros recursos demuestra cuáles son nuestras prioridades, y eso incluye nuestro tiempo. De modo que estoy feliz de tenerla como mi primera pupila en nuestro nuevo programa —dijo, sonriendo nuevamente con calidez.

—Considero que debemos reunirnos durante una hora más o menos cada cuatro o seis semanas —prosiguió Jeff—. Si nos quedamos sin tema, terminaremos pronto. Si creemos que necesitamos más tiempo, podemos programar nuestro cronograma conjuntamente. Casi siempre concluiremos nuestras sesiones con una tarea.

—¿Una tarea? —repitió Debbie.

**Todo, lo  
bueno y lo  
deficiente,  
depende del  
liderazgo.**

—Si, algunas veces habra una actividad que le pedire que realice y otras, le hare unas preguntas sobre las cuales debera reflexionar antes de la siguiente reunion. Por ahora, conozcamonos un poco. Comenzare contandole un poco sobre mis antecedentes.

En los siguientes veinte minutos, Debbie aprendie) mas sobre Jeff de lo que habia averiguado en sus pesquisas. Era una persona fascinante y polifacetica.

—Ahora cuenteme sobre usted —dijo Jeff.

Debbie comenzo por contarle sobre su trabajo en la empresa durante los ultimos cinco anos. El escucho con atencion mientras habla'ba. Era evidente de que era un excelente oyente. Al cabo de unos pocos minutos, Debbie termin<sup>s</sup> de hablar:

—Y eso es mis o menos todo lo que puedo decirle sobre mi.

—Gracias por compartir conmigo toda esa informacion sobre su trabajo —dijo Jeff—. Ahora cuenteme sobre su familia y sobre sus intereses por fuera del trabajo.

Debbie no estaba segura de por que el queria saber esas cosas, pero hizo lo que le pedia. El presidente le hizo varias preguntas adicionales que le indicaron que

realmente le interesaba lo que estaba escuchando. Cuando Debbie finalizo), dijo:

—¿Hay algo mas que le gustaria saber?

—¿Como cree que yo podria ayudarle en los proximos meses? —preguntó Jeff.

Debbie le confeso que no estaba muy segura. Le conto sobre algunos de los retos que su equipo tenia, y una vez mas, el parecio escuchar con suma atencion e incluso tome) algunas notas. Una vez Debbie bubo resumido su situacion lo mejor posible, pregunto:

—¿Que sugerencias tiene?

—No estoy seguro de tener muchas sugerencias para usted, Debbie. Lo que si le puedo prometer es que en los proximos meses encontrara las respuestas a muchas de sus preguntas. Y, segun indica el reloj, creo que hoy ya solo nos queda tiempo para que usted me haga una pregunta mas.

—Entiendo. Si solo puedo hacer una pregunta, ya la tengo lista.

—¿Y cual es? —inquirio Jeff.

—¿Cual es el secreto de los grandes lideres?

Jeff sonrio.

—Es una pregunta excelente... y ademas bastante ambiciosa. Temo que incluye mucho mas que lo que quiero tratar en el tiempo que nos queda. ¿Que le pare-

ce si hablamos sobre eso la proxima vez? Invertiremos nuestro tiempo durante varias reuniones en ayudarle a aprender no solo el secreto de los grandes lideres sino como lo puede aplicar en su trabajo... y en su vida.

Debbie se sintio decepcionada. Pensó que Jeff le iba a dar una respuesta sencilla y que le ayudaría a solucionar su problema boy-. Sin embargo, le intrigaba su promesa de revelar el secreto y le gusto el hecho de que el pareciera genuinamente interesado en ayudarle a triunfar como lfder.

Se levanto para marcharse.

—Gracias de nuevo por su tiempo. ¡Tengo muchos deseos de ofr mas sobre el secreto en nuestra siguiente reunion!



## EL SECRETO

Esa noche, cuando Debbie regreso a casa, John la estaba esperando en la puerta.

—¿Como te fue? —le pregunto con curiosidad.

—Lamento que se me haya olvidado llamarte — contesto Debbie en un tono estresado que decía mucho sobre como habia transcurrido su día—. La reunion fue muy buena. Pero cuando regrese a mi oficina, todo era un caos y no tuve ni un instante para telefonear.

- ¿Que consejos te dio?

—Todavía ninguno.

—Nada? —pregunto incredulo John.

—No. Dijo que queria conocerme y darme la oportunidad de conocerlo a el. Tambien dijo que en los proximos meses habria tiempo para encontrar la respuesta a mi pregunta.

—Entonces le hiciste to pregunta? —quiso saber John.

—Si. Dijo que era una pregunta excelente y que la exploraríamos juntos mas adelante.

—¿Y cuanto tiempo le dedicaron a conocerse?

—Casi una hora —dijo Debbie.

—¡Caramba! Y que aprendiste?

—Saqué dos conclusiones de la reunión de hoy —dijo Debbie—. La primera, que Jeff es un buen oyente. Y la segunda, que se muy poco acerca de los miembros de mi equipo.

—¿Que te impresionó sobre sus virtudes como oyente? —pregunto John.

—No estoy muy segura. Parecía como si estuviera haciéndome constantemente preguntas sobre mí y sobre mi visión de las cosas.

John admitió que no conocía a muchas personas que escucharan así.

—De hecho, da la impresión de que la mayor parte de la gente está tan ocupada pensando en lo que quiere decir enseguida, que es incapaz de escuchar lo que el otro está diciendo.

—Jeff fue diferente —contestó Debbie—. Creo que por eso dije que era un buen oyente.

—¿Cuándo es la próxima reunión?

—El mes entrante. Mientras tanto, voy a esforzarme



me por desarrollar mis habilidades como oyente y ver que aprendo sobre mi gente.

—Parece un buen plan —dijo John entusiasmado.



La mañana siguiente, Debbie salió rumbo a la oficina decidida a poner en práctica su plan. Comenzó con Brenda. Pensó que al comienzo iba a ser difícil por dos razones. Ante todo, Debbie se preguntaba si iba a ser capaz de escuchar... de escuchar de verdad. En segundo lugar, temía que a Brenda le pareciera sospechoso el súbito cambio en su comportamiento. Sin embargo, le había impresionado tanto el rato que estuvo con Jeff que decidió intentarlo de todas maneras.

—Brenda, hace unos días me dijo que quería hablarme sobre un asunto personal y yo le dije que no tenía tiempo. Siento no haber sacado el tiempo. Podemos almorzar juntas hoy?

Brenda frunció el ceño.

—¿Está segura de tener tiempo disponible? Porque si no es así, lo entiendo. Siempre estás muy ocupada.

—Hagámoslo hoy —insistió Debbie.



Debbie se esforzo por escuchar a Brenda durante el almuerzo. Se entera de que su hijo habia estado enfermo durante varias semanas y eso habia incidido en algunos de los problemas de desempeno que su jefa habia detectado. Brenda le pregunto si era posible tener un horario mas flexible mientras su hijo se mejoraba. Debbie la tranquiliza y le dijo que podrian arreglarlo.

Debbie siguio esforzandose por refinar sus habilidades para escuchar, pues estaba decidida a conocer mejor a su gente. Aunque esa era su meta, pronto se volvio a ver inmersa en su papel de apagaincendios y no le quedo mucho tiempo para escuchar.

Los Bias transcurrieron rapidamente debido al ritmo frenetico de su vida. Incluso en medio de sus absurdos Bias laborales, observe que el horario flexible le estaba ayudando a Brenda. Sin embargo, con todo y eso, el desempeno general del equipo todavia no mejoraba. El unico rayo de esperanza en el horizonte era su siguiente reunion con Jeff. En esa reunion, explorar an la respuesta a su pregunta... y abrigaba la esperanza de poder solucionar algunos de los problemas de desempeno de su equipo.



El dia de la siguiente reunion con su mentor finalmente llego. Debbie se sintio bien por ser puntual. Como esperaba, Jeff tambien liege) a tiempo.

—Como han marchado las cosas desde nuestra primera reunion? —pregunto Jeff.

—Bien, supongo. Mi equipo todavia tiene dificultades de desempeno. Me he esforzado por convertirme en una mejor oyente y-tambien he tratado de conocer mas a mi gente.

—¡Todas cosas excelentes! —la alento Jeff con una sonrisa, y enseguida pregunto—: ¿Por donde empezamos hoy?

—Supuse que existiria una formula o un formato que bamos a seguir —dijo Debbie—. Pero si no lo hay, podriamos comenzar con mi pregunta.

—Si, su pregunta sobre el secreto de los grandes lideres. Como le dije cuando concluimos nuestra primera reunion, creo que es una excelente pregunta. Pero antes de avanzar, ¿por que quiere saberlo?

—Para llegar a ser una gran lider--contesto Debbie sin vacilar.

—Lei su respuesta a la pregunta "que es un líder?" en su solicitud. Según recuerdo, dijo que "un líder es una persona que ocupa un cargo de autoridad y es responsable de los resultados de quienes están bajo su dirección".

»En realidad, Debbie, el verdadero liderazgo no tiene nada que ver con el nivel que uno ocupe en la organización. Hay muchos individuos en el mundo que no ocupan cargos de liderazgo y sin embargo todo el tiempo actúan como líderes, así como hay muchas personas que tienen cargos de liderazgo pero no ejercen dicho liderazgo».

Este último caso le tocó una fibra muy sensible a Debbie, porque sabía que Jeff fácilmente podía estar refiriéndose a ella. Ella ocupaba un *cargo* de liderazgo, pero con base en el desempeño de su equipo, era evidente que no estaba ejerciendo ese liderazgo.

Debbie dudó algunos instantes y luego preguntó:

—Si no es un cargo, ¿qué es el liderazgo?

—Se lo explicaré mediante un dibujo —dijo Jeff, al tiempo que se dirigía a la pizarra—. El liderazgo se parece mucho a un témpano de hielo. Existen dos componentes principales. Lo que uno puede **ver por encima**

del agua y lo que uno no puede ver, pues se encuentra por debajo de la superficie. Veamos si recuerda este concepto de la clase de ciencias de quinto grado. c) ¿una proporción de un témpano de hielo suele ser visible por encima del agua?

Debbie pensó durante unos instantes.

—Creo que no asistí a clase el día que estudiamos los témpanos de hielo.

Ambos rieron.

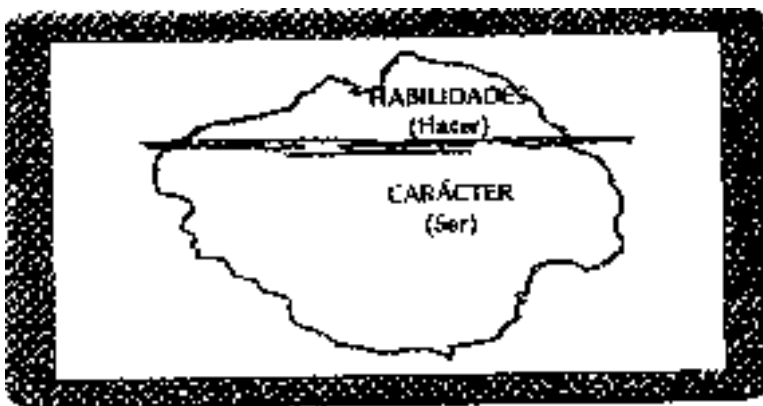
—Supongo que menos del 20 por ciento de un témpano de hielo es visible por encima del agua —aventuro.

—Una buena suposición. Ese mismo principio se aplica en el caso del liderazgo. El liderazgo tiene más que ver con lo que los otros no ven que con lo que ven.

Debbie comenzaba a sentirse perdida con esta explicación.

—Continúe —dijo.

—Rotulemos lo que acabamos de comentar —dijo Jeff, al tiempo que escribía sobre la pizarra—. Por debajo del agua se encuentra el carácter de un líder. Por encima, **están** las habilidades de un líder. Otra manera de considerarlo es que el liderazgo tiene dos componentes: Ser y Hacer.



—Remontemonos a cien años atrás. Cuando los barcos navegaban en los mares del norte, muchos naufragaban a causa de los témpanos de hielo. En la mayor parte de esas tragedias, ¿qué hundía los barcos? ¿La parte del témpano que era visible, o la parte que se encontraba bajo el agua y no se veía?

—Probablemente la que se encontraba por debajo de la superficie —dijo Debbie.

—Exactamente —contestó Jeff—. El carácter, o la falta de él, sigue siendo el archienemigo de la mayor parte de los líderes en el mundo actual. Las habilidades son cruciales para un liderazgo efectivo, pero el carácter también lo es. Muchos creen que podrían convertirse en líderes eficaces si solo tuvieran las habilidades. Otros piensan que podrían convertirse en grandes líde-

res si tan solo lograran desarrollar su carácter. Ambos están equivocados. Se requieren tanto habilidades como carácter.

—Ya veo —dijo Debbie.

—Como organización, en la medida de lo posible seleccionamos líderes que posean tanto carácter como habilidades, pero si tenemos que escoger entre habilidades y carácter, hemos tomado una decisión fundamental al respecto. Esa es la razón por la cual usted está hoy aquí.

—¿Y cuál es esa decisión? —preguntó Debbie.

—Seleccionamos hombres y mujeres de carácter y les desarrollamos sus habilidades.

Debbie anotó apresuradamente algunas ideas. *Muy bien, nos estamos acercando*, pensó.

—Entonces, Jeff, ¿cuál es el secreto de los grandes líderes? —preguntó.

—El secreto es que un gran líder **SIRVE** —dijo Jeff con lentitud, para que sus palabras calaran.

—*¿Sirvo?* ¿Qué quiere decir con eso? —preguntó Debbie, en un tono que delataba su incredulidad—. ¡Los líderes no sirven, lideran! Y eso que tiene que ver con un témpano de hielo?

—La idea de SERVIR se adapta muy bien a la metáfora del témpano de hielo. Se lo explicaré. La motivación o la intención de un líder es una cuestión de carácter.

ter. Los líderes, independientemente del nivel de habilidades que posean, deben preguntarse constantemente,

**Una pregunta clave que es preciso hacerse continuamente es: "¿Soy un líder para satisfacer mis propios intereses o un líder que sirve a los demás?"**

"¿Por qué estoy liderando?" Si estoy liderando con la intención de servir a mi gente y mi organización, me comportaré de una manera fundamentalmente diferente de si mi motivación se basa en:

- un interés propio. Una pregunta clave que es preciso hacerse continuamente es: "¿Soy un líder para satisfacer mis propios intereses o un líder que sirve a los demás?"

—No estoy muy segura de entender bien lo que está diciendo —dijo Debbie con gran candor—. Me cuesta trabajo trasladar esta afable y confusa idea de SERVIR a mi equipo. Suponiendo que mis motivos son correctos, ¿cómo hago para liderar?

—Es en ese punto que quiero que trabajemos en los próximos meses. Juntos vamos a explorar la manera como la idea de SERVIR puede y debe ejercer un impacto en lo que uno *hace* como líder. Confío en que quienes la seleccionaron para ser líderes pensaban que usted

tenía una vocación de servicio. De lo contrario, no le habrían pedido que asumiera un papel de liderazgo. Entonces, mediante este programa de mentores, nos concentraremos en sus habilidades de liderazgo y exploraremos maneras en que usted pueda servirles a su equipo y a esta organización todos los días.

—Aprecio la confianza que tiene en mí, pero la idea de servir me sigue pareciendo algo muy grande. De hecho, creo que podría pasar toda mi vida tratando de comprender cómo servir.

—Tiene razón. ¡Creo que acabamos de lograr un avance! —exclamo Jeff.

—¿Qué dije? —¿Cuál fue el avance? —quiso saber Debbie.

—Dijo que podría pasarse la vida entera tratando de comprender cómo servir. Tiene toda la razón. Los grandes líderes no se vuelven grandes en un instante... ni en un mes o un año. Se convierten en grandes líderes un día a la vez, a lo largo de toda su vida. Nunca se termina. Nunca se llega del todo. Constante y continuamente encontrará nuevas maneras de servir, y cada vez que lo haga sus habilidades de liderazgo mejorarán y usted se convertirá en un mejor líder.

—Eso me parece abrumador. Debe haber un millón de cosas que un líder puede hacer para servir.



—Tiene razon. Existen millones de cosas, pero tambien hay una lista corta.

—cUna lista corta? —repitio Debbie, con algo de esperanza en la voz.

—Si, considero que existen cinco maneras fundamentales en que todo gran llder sirve.

Debbie tome) el bolfgrafo.

—e,Cuales son?

--Las examinaremos una por una, y comenzaremos en nuestra proxima reunion —dijo Jeff—. Hoy le voy a asignar su primera tarea. Entre este momento y nuestra siguiente reunion, busque maneras de servir a las personas a quienes lidera. No solo en aspectos grandes, sino tambien en cosas pequenas. Haga una lista y hablaremos sobre eso la proxima vez que nos reunamos.

Debbie salio de la oficina de Jeff con muchas preguntas sin responder, pero intuyO que nunca mas volverfa a percibir su papel como lfder de la misma manera.



## zHACIA DONDE VA?

En el curso de las semanas siguientes Debbie se esforzo al maximo por servir a los miembros de su equipo, aunque no siempre estaba segura de como hacerlo. Pese a que muchos de sus intentos parecian insignificantes, se daba cuenta de que habfa habido un cambio en su actitud frente a su responsabilidad como lfder, e incluso posiblemente un cambio en su equipo. Hizo una lista de sus experiencias para compartirla con Jeff en la siguiente reunion.

Lino de sus encuentros fue especialmente valioso. Charles seguía teniendo problemas con su trabajo. Su desempeno habfa mejorado apenas ligeramente desde su primer mes. Debbie creía que en unos pocos meses no le quedaria mas remedio que prescindir de sus servicios. Decidio reunirse con el, hacerle algunas preguntas generates y buscar como ayudarlo.

—Buenos días, Charles —dijo Debbie, mientras entraba a la oficina de este último.

—¿A qué debo esta visita inesperada? —pregunto Charles con un dejo de sarcasmo.

—Me preguntaba si podríamos conversar unos minutos.

—Desde luego. ¿De qué le gusta conversar?

Debbie quería captar toda su atención.

—Como ya todo hemos hablado, me preocupa su desempeño.

—Sí, todo se, ya me lo ha dicho.

—Esta es una pregunta que no creo haberle hecho: ¿cómo podría ayudarlo?

—Esa sí que es una pregunta diferente —dijo Charles, enderezándose un poco en el asiento.

—¿Cuál cree usted que es su mayor reto? —pregunta Debbie, pues aunque tenía su propia opinión, necesitaba escuchar la respuesta en palabras de su colaborador.

—Se cuál es mi principal reto —dijo Charles con una profunda exhalación—. Haga lo que Naga, no logro satisfacer a nuestros vendedores ni a nuestros clientes. Quizás simplemente no soy lo bastante organizado para este cargo. Trabajo arduamente, pero de alguna manera las cosas no salen bien. A veces los clientes obtienen lo

que quieren pero no en el momento o en el lugar en que lo quieren. Otras veces, ni siquiera reciben lo que quieren. Algunos clientes se han enojado tanto conmigo que nos hemos quedado sin sus pedidos. Me siento como viviendo una pesadilla: soy un gerente de proyecto incapaz de administrar proyectos.

Por lo que Charles decía, Debbie se daba cuenta de que realmente le importaba su trabajo y le interesaba servir. Tenía buenas intenciones. Sin embargo, tenía que mejorar sus habilidades para administrar proyectos.

Debbie reflexionó algunos instantes.

—Esta bien, Charles, tengo una idea. Cuando yo ocupaba un cargo como el suyo, lo hacía bien como gerente de proyecto. Si quiere, trabajare con usted unos cuantos días para detectar en donde están las Pallas. Incluso hare algunas de sus llamadas para que me observe, si cree que eso le podría ayudar.

—Es una broma, ¿no es cierto? ¿De verdad trabajaría a mi lado? ¿Por qué?

—Quiero hacer todo lo posible por ayudarlo a triunfar.

Charles estaba radiante.

—¿Hagamoslo? ¿Cuándo estaría disponible?

—Creo que podría sacar algo de tiempo el jueves y viernes próximos. ¿Eso le quedaría bien?

Charles le dijo que si.

Debbie no estaba segura, pero cuando finalice) la conversacion, le parecia que estaba comenzando a entender la idea de SERVIR.



La siguiente reunion con Jeff ya estaba proxima. A Debbie le emocionaba la idea de contarle como habia podido servir a otros desde su ultimo encuentro.

—Buenos dias, Jeff —saludo al entrar a su oficina con una caja de los donuts favoritos de el.

—cComo supo que me gustaban? —pregunto Jeff.

Debbie sonrio.

—Estoy aprendiendo a escuchar y observar con mas atencion —dijo.

—Gracias, Debbie. Es muy amable de su parte.

Jeff, usted tenia razon. Descubri que podia servir a la gente sin importar el cargo que ocupara en la organizacion. Hice una lista, tal como me pidio.

—iExcelentel Veamosla.

—Le brinde cafe a mi gente. El otro dia recogí basura en el estacionamiento cuando me dirigia a la oficina. Me reuni con dos miembros de mi equipo que que-

rian hablarme sobre asuntos personales. Le dije a Charles que trabajaria con el para ayudarle a desarrollar sus habilidades como gerente de proyecto. Hubo otras instancias, pero creo que estoy comenzando a entender.

—A como ha sido el desempeno de su equipo? —pregunto Jeff.

—No ha habido ninguna mejoria significativa —contesto Debbie, con un tono de voz que dejaba percibir su desaliento.

—No se preocupe —dijo Jeff—. Creo que empieza a captar la idea. Siga buscando maneras de servir a su gente. Sin embargo, hay algo mas que debe saber. Por si solos, estos comportamientos positivos no la convertiran en una gran lider. Desde luego, sera una persona con quien es mas grato trabajar... pero no una gran lider.

—Otra vez me siento confundida. Crei que habia dicho que debia servir a los demas —protesto Debbie.

—Asi es —ratifico Jeff.

—De incontables maneras —dijo Debbie.

—Exactamente —convino Jeff.

—Y eso Nice.

—Si, tiene razon, si sirvio a los demas. Y tiene que seguir haciendolo, porque cuanto mas sirva, mas querra hacerlo. Pero esto no es lo unico. zRecuerda que en nues-

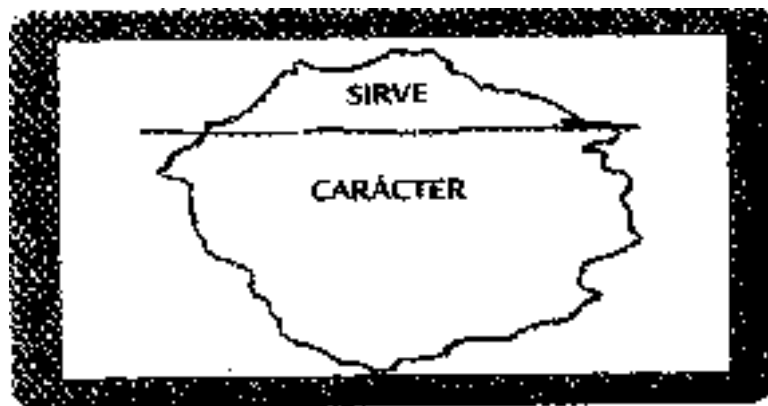
tra ultima reunion dije que habia una breve lista de cosas que todos los grandes lideres hacen? Algunas de las cosas que usted hizo, entre otras recoger basura y ofrecer cafe, no estan en esa lista breve.

—No entiendo —dijo Debbie.

—Ya entendera —dijo Jeff con optimismo—. Su voluntad de servir de maneras pequenas es otro indicio de que esta lista para descubrir formas mas estrategicas de servir.

—Creo que estoy lista --dijo Debbie cautelosamente, pues no tenia idea de que cosa significaba "formas mas estrategicas de servir".

Jeff se acerco a la pizarra y volvio a dibujar el tempano de hielo. Esta vez, en la parte que sobresalia del agua escribio la palabra SIRVE.



—He ideado este sencillo acronimo para ayudarme a recordar las cinco practicas clave de los grandes lideres, es decir, las cinco maneras como debo servir si quiero desarrollar mi potencial pleno como lider —dijo—. Estas son las cosas que las personas verán. Hoy hablaremos sobre la "S". Exploraremos las demas letras en nuestras reuniones futuras. Ahora, le hare una pregunta muy importante. ¿Hacia donde van usted y su equipo?

—¿A que se refiere? —quiso saber Debbie, pues nunca antes habia pensado en eso.

—Que esta tratando de lograr?

—Quiero que nuestro personal de ventas y nuestros clientes se sientan satisfechos.

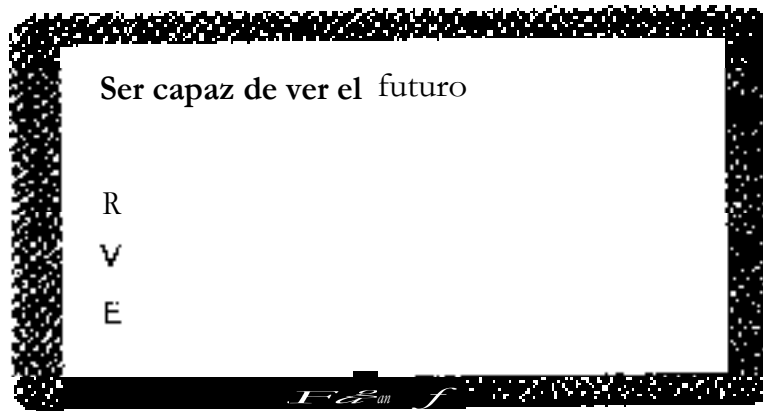
Debbie creyo que esa era una respuesta segura y Aida.

—¿Eso es todo?

—¿Acaso no es suficiente? —pregunto Debbie.

—No estoy seguro de que satisfacer a nuestro personal de ventas y a nuestros clientes sea muy convincente. La S **significa ser capaz de ver el futuro**. Se refiere a su vision como lider en lo que respecta al futuro de su grupo.

Jeff escribio las palabras al lado de la S.



—Una vision convincente genera una pasion en su interior. Les indica a todos los que trabajan con usted quien es usted, hacia donde se dirige y que impulsa su comportamiento. ¿Siente pasion por satisfacer a su personal de ventas y a sus clientes?

—Serfa agradable —dijo Debbie, encogiendose de hombros.

—A eso me refiero. Si no siente pasion por algo que ve en el futuro, si no la entusiasma y la hace saltar de la cama todas las mananas, le puedo asegurar que su equipo tampoco sentira esa pasion.

Mace algunos anos, cuando todo el mundo estaba montando estaciones de gasolina de autoservicio, un amigo mfo decidio ingresar al negocio del servicio

completo. Le encantaba incursionar en campos en los que no habia competencia. Decidio que las personas no **iban** a las estaciones de gasolina por simple gusto, sino porque les era imprescindible hacerlo, y siendo asf, deseaban entrar y salir lo mas rapidamente posible. Por lo tanto, decidio crear estaciones de gasolina que prestaran un servicio rapido y entretenido. Quien entraba a una de sus estaciones sentfa como si se hubiera detenido en los pits de las 500 millas de Indianapolis. Mi amigo contrato a madres de familia y a jubilados interesados en trabajar medio tiempo para ganarse un dinero extra y los vistio con overoles rojos. Al llegar a la estacion, varias personas llegaban corriendo al auto, echaban gasolina, revisaban debajo del capo), limpiaban el parabrisas y las ventanas y recibfan el dinero o la tarjeta de credito, todo a una velocidad asombrosa. Los valores que impulsaban el comportamiento de todos los empleados eran la seguridad, la rapidez y la diversion. Cuando uno se marchaba, le daban una tarjeta que decfa, "P.D. Tambien vendemos gasolina".

—Parece una experiencia divertida —dijo Debbie.

—Claro que si —repuso Jeff—. El liderazgo tiene que ver con conducir a la gente de un lugar a otro. Una de las prioridades esenciales de un lfder es cerciorarse de que el equipo sabe hacia donde se dirige. Mi amigo

tenfa una vision clara sobre to que debia ser una estacion de gasolina diferente. Su gente tambien lo sabia. Ver el futuro significa crear una vision convincente. Ese es uno de los privilegios y de las exigencias mas serias de un lider. A veces puede ser dificil determinar hacia donde debe dirigirse una empresa, pero es indispensable que se dirija hacia alguna parte. Prever y comunicar una vision orientada al futuro es una parte muy importante del liderazgo.

—t, Las metas y las estrategias son parte del futuro? —pregunto Debbie.

—Por supuesto —contexto Jeff—. Adquieren un significado real cuando existen en el contexto de una vision convincente.

Debbie dijo:

**Prever y  
comunicar  
una vision  
orientada al  
futuro es  
una parte  
muy  
importante  
del  
liderazgo.**

—Nunca reflexione sobre ese

- aspecto del liderazgo. Supongo que
- me he concentrado demasiado en
- el presente y no he pensado mucho sobre el futuro o sobre hacia donde nos debemos dirigir.

Jeff asintio.

—En la mente de un lider

- existe una tension constante entre
- esos dos aspectos. Con frecuencia

lo llamo "el reto del trabajo de cara al futuro versus el trabajo de cara al presente".

—Creo que se hacia donde se dirige con todo esto, pero preferiria no suponer nada. Por favor sigame explicando —dijo Debbie.

—For ejemplo, esta conversacion es una actividad de **trabajo de cara al futuro**, porque estamos hablando sobre vision y direccion. Los lideres siempre tendran que dedicar algo de tiempo a prever el futuro, porque necesitamos comunicarle a nuestra gente hacia donde vamos, ademas de anticipar obstaculos y oportunidades. Al mismo tiempo, necesitamos ayudarle con la implementacion, es decir, ayudarle a convertir la vision en realidad. Eso es **trabajo de cara al presente**. Los lideres tienen que evaluar constantemente la manera como invierten su tiempo. Es preciso dedicar algo de tiempo **at trabajo de cara al futuro**, y otro tanto **at trabajo de cara al presente**.

—Se me ocurre una pregunta —dijo Debbie—. Como lfder, e, es preciso hacer todo el **trabajo de cara al futuro uno mismo?**

—No —dijo Jeff—. Si se involucra a los demas, estos se comprometen. Pero es responsabilidad del lider **cerciorarse de que el trabajo de cara al futuro se realice**. z, Le queda claro el concepto?

—Si, gracias —dijo Debbie—. Anteriormente usted dijo que los valores deben impulsar el comportamiento general cuando se **esta** implementando la vision y la reflexion sobre el futuro. Nosotros, es decir nuestra empresa, tenemos valores? —indago Debbie.

—Sf y no —dijo Jeff.

—Eso si que es util —bromeo Debbie—. cQue significa "si y no"?

—Nuestros valores si existen. Toda organizacion los tiene. Los valores pueden ser creados adrede por los lideres, o pueden surgir por si solos. Independientemente de como se desarrollen, siempre existen valores operativos basicos. Como nuestra organizacion nunca los ha formulado explicitamente, estamos desperdiciando una oportunidad formidable.

—Como asf?

—Si los valores se divulgan pu.blicamente, se pueden repetir, reconocer y recompensar con resultados positivos. Como yo todavfa soy relativamente nuevo en esta empresa, decidf dedicar algunos meses a observar la cultura empresarial para determinar cuales valores existen ya, asf como cuales valores podrfamos incorporar en el futuro. Antes de divulgar cualquier nuevo valor que considere que debe configurar nuestro comportamiento, quiero cerciorarme de que dichos valores se

sustentan en algo de verdad y en algun sentido de la realidad. De lo contrario, perderfan credibilidad.

—Nuestros valores se divulgaran explicitamente en nuestra proxima reunion anual —anadio Jeff—. Tambien habra muchas otras actividades que los reforzaran en los meses y anos siguientes. Los valores son muy importantes. Son la piedra angular de la cultura empresarial que el lfder esta tratando de crear. Recuerde esto: nuestros valores son las creencias que rigen nuestro comportamiento.

Debbie asintio pensativamente.

—Supongo que tiene razon. zCuales son nuestros valores?

—Podra leer sobre ellos en el informe anual, que se divulgara la semana entrante. Luego me dira que opina al respecto.

—Esta bien —dijo Debbie.

—cCuando es la proxima reunion de su equipo? —pregunto Jeff.

—Ya no tenemos reuniones de equipo —contesto Debbie.

—dNo tienen? —repuso Jeff sorprendido, aunque procurando no dejar ver su asombro.

—No, las cancele hace varios meses debido a que nuestro desempeno era demasiado malo. No querfa des-

**Nuestros valores son las creencias que rigen nuestro comportamiento.**

perdiciar tiempo en reuniones cuando la gente podía estar ocupándose de los clientes.

—Interesante. Me gustaría hablar un poco más sobre eso en una sesión futura. Mientras tanto, le dejare algunas preguntas para que reflexione sobre ellas. Tal vez se sienta tentada a contestarlas todas usted misma, pero es probable que tenga que hablar con algunos de los miembros de su equipo.

—Estoy lista. Dígame cuáles son las preguntas.

Mientras Jeff enuncia varias preguntas que invitaban a la reflexión, Debbie las iba anotando.

- ¿Cuál es el propósito de su equipo?
- ¿En dónde quiere que esté su equipo dentro de cinco años?
- ¿Cuántos miembros de su equipo podrían decirle que está tratando de lograr el equipo o en qué busca convertirse?
- ¿Qué valores quiere que rijan el comportamiento de su equipo?
- ¿Cómo puede comunicar su visión del futuro a su equipo?

—Estas preguntas le darán tema de reflexión hasta nuestra próxima reunión —dijo Jeff.

—Ya lo creo. Tendré que dedicarles bastante tiempo.

—Veo que lo está entendiendo. Los grandes líderes siempre se están haciendo preguntas como estas, y como otras que examinaremos en reuniones futuras. Nos veremos en unas semanas.

Debbie salió de la oficina de Jeff consciente de que estaba aprendiendo el secreto de los grandes líderes. Sin embargo, le inquietaba una importante pregunta: ¿podría ella convertirse en una gran líder? Sentía un optimismo precavido.





## ¿QUE ES MAS IMPORTANTE?

Debbie comenzo la nueva semana reflexionando sobre las preguntas que Jeff le habia formulado. Sabia que no habia desempenado una buena labor en eso de **ser capaz de visualizar el futuro**. El unico futuro que vislumbraba era procurar mantenerse al dia con las necesidades del personal de ventas y de los clientes. Aunque sabia que estas eran preocupaciones validas, se daba cuenta de que el modelo SIRVE que *Jeff* habia descrito representaba un nivel de pensamiento mas alto, y tambien un nivel de liderazgo mas elevado.

Le vinieron a la mente numerosos lideres que fueron capaces de ver el futuro y senalar una direccion. Muchos eran personalidades historicas: John F. Kennedy y su deseo de llevar al hombre a la Luna; Martin Luther King Jr. y su sumo de armonfa entre las gentes de todas las razas; la madre Teresa y su vision de traer alivio a las personas que sufren en la India.

Mientras reflexionaba sobre como crear una vision convincente, Debbie recordo una de las primeras charlas que le escucho a Jeff cuando asumio su cargo como presidente de la compania. En esa ocasion, expreso su conviccion de que el negocio de la empresa no era vender, sino servir a los clientes y satisfacer sus necesidades. *¿Servir?*

*Todo el tiempo habia de servir. Y ahora me esta ensenando que los grandes lideres SIRVEN. ¿Es interesante!*

Queria contestar todas las preguntas que Jeff le habia hecho. No habia avanzado mucho en este proceso cuando Jennifer, una integrante de su equipo, se aparecio en el umbral de su oficina con un problema.

La primera reaccion de Debbie fue afrontarlo de inmediato. Sin embargo, se detuvo y reflexiono unos instantes. *¿Realmente necesita este problema de mi concurso? ¿Lo puede solucionar Jennifer Bola?* Sabia que si se involucraba, una vez mas tendria que posponer sus reflexiones sobre el futuro. Se daba cuenta de que parte de su problema de liderazgo era que estaba tan involucrada en los temas relacionados con el **trabajo de cara al presente** —el dia a dia—, que le quedaba poco tiempo, si es que le quedaba alguno, para el **trabajo de cara al futuro**. Todos estos pensamientos cruzaron por su mente en un instante.

—¿Que cree usted que debe hacer? —dijo Debbie.

La pregunta tome a Jennifer por sorpresa.

—Pues... la verdad no se. Por lo general es usted quien toma las decisiones sobre estas cosas.

—¿Cree que tiene toda la información necesaria para formular una recomendación?

—Sí, eso creo.

—Vuelva después del almuerzo y dígame lo que usted cree que debemos hacer. Si requiere que yo le de información adicional, podremos hablar al respecto.

Jennifer se marchó, con una expresión de asombro.

Debbie regresó a su escritorio con la sensación de que acababa de dar un paso importante en su camino hacia el liderazgo. Una vez más concentró su atención en las preguntas acerca del futuro.

¿En dónde quiero que esté mi equipo dentro de cinco años? Mientras reflexionaba sobre esta pregunta, recordó que en realidad no tenía un equipo. Había renunciado al concepto de equipo. Lo que ahora tenía era un grupo de individuos que trabajaban de manera independiente. No había oportunidades para interactuar, compartir lo aprendido, recibir estímulo, tener responsabilidades como equipo, o ninguno otro de los beneficios que aportaba el trabajo en grupo. Nunca antes había dedicado tiempo a pensar en eso.

La primera acción de Debbie fue reconstituir el equipo. Entre todos no solo podrían contestar las preguntas de Jeff, sino también trazar su propio curso para cumplir las metas que se impusieran.

Con el correo de la mañana llegó el informe anual. Debbie estaba ansiosa por ver lo que Jeff había escrito sobre los valores de la empresa. Abrió el informe y buscó rápidamente la sección de los valores.

#### **¿Cómo garantizaremos nuestro éxito en el futuro?**

¿Cómo obtendremos un rendimiento financiero sobresaliente y unas relaciones perdurables y beneficiosas para todos? Creo que lo lograremos si incorporamos una serie de valores básicos y vivimos de conformidad con ellos. Cuando lean los siguientes párrafos, encontrarán muy pocas cosas nuevas o diferentes. Durante el breve tiempo que llevo trabajando en esta organización, he podido observar un sinnúmero de ejemplos de hombres y mujeres que viven de acuerdo con estos valores. Mi intención al consignarlos por escrito es ponerlos de relieve y afirmar públicamente: estas son las creencias que orientarán nuestro comportamiento y garantizarán nuestro éxito continuado.

### Los clientes primero

Los clientes son la razón por la cual cada uno de nosotros tiene un empleo. Nuestros pensamientos y acciones siempre deben concentrarse en contestar la pregunta, "¿qué impacto tendrá esta decisión o acción en el cliente?" Seguiremos colocando a los clientes en la cima de nuestras prioridades y nuestra toma de decisiones.

### Servicio a los demás

Hemos tenido éxitos en el pasado debido a la voluntad de servicio de nuestro personal. Cuando servimos a los demás, casi siempre cosechamos las recompensas. Eso no significa que nuestro motivo para servir sea obtener recompensas; es simplemente que eso suele suceder en última instancia. Creo que *quienes aspiren a la grandeza deben estar dispuestos a servir*. Seguiremos siendo una organización conocida por su "espíritu de servicio".

### Administración

Un *administrador* es alguien a quien un propietario escoge para encomendarle el manejo de sus posesiones. Creo que todo lo que tenemos a nuestra disposición es nuestro tiempo en calidad de préstamo. No nos lo podemos llevar con nosotros, pero sí lo podemos utilizar mientras estemos aquí en la Tierra. También creo que somos responsables por todo lo que se nos ha confia-

do: nuestro tiempo, nuestros talentos, nuestros recursos financieros y nuestras relaciones. Actuaremos de conformidad con esto. Seguiremos siendo buenos administradores.

### Creatividad

Esta ha sido, y siempre lo será, el sello de nuestra organización. Valoraremos la creatividad, la reconoceremos, contrataremos personas que la posean y la desarrollaremos en quienes este latente. La habilidad de pensar creativamente es un don que nos ha sido dado a todos, y estamos empeñados en utilizarlo al máximo. Nunca nos sentiremos satisfechos con el statu quo.

Escucharan hablar mucho más sobre estos valores en los meses y años venideros. A nuestro personal -nuestro equipo-, gracias por vivir de acuerdo con ellos todos los días. A nuestros accionistas, gracias por la confianza que han depositado en nosotros.

'Es un verdadero privilegio para mí servirles!

Jeff Brown

~ | '

Presidente y Director de Operaciones

Cuando Debbie termin<sup>s</sup> de leer la carta, se sintió orgullosa de pertenecer a la organización. Agradecía la oportunidad de haber podido compartir un tiempo con Jeff y esperaba ansiosa el día de su próxima reunión. En los días que siguieron, Debbie se dio cuenta de que era difícil romper viejos hábitos. En varias ocasiones, se vio a sí misma comprometida en actividades muy usuales: específicamente, apagando incendios y tomando decisiones que otros debían o podían tomar. Sin embargo, ya no hacía estas cosas con la frecuencia de antes, y cuando lograba contenerse, descubrió que le quedaba más tiempo para reflexionar sobre las preguntas que le había formulado Jeff. Cuanto más se esforzaba por contestarlas, <sup>tu</sup><sup>s</sup> se entusiasmaba. Sentía que el cuadro del futuro que estaba creando comenzaba a apasionarla. Además, en la medida en que comenzó a compartir su visión, descubrió que otras personas también querían participar de ella.

Debbie conversó con cada uno de los miembros de su equipo. Con su ayuda, logró dar por lo menos una respuesta parcial a todas las preguntas que había formulado Jeff sobre la necesidad de visualizar el futuro. Estaba ansiosa por compartir sus conocimientos y su Progreso con él.

El día de la siguiente reunión con su mentor por fin llegó. Cuando Debbie entró a la oficina del presidente, la saludó su asistente.

—Jeff llegará con unos cinco minutos de retraso. ¿Le gustaría un café?

—No, gracias

Mientras aguardaba, Debbie disfrutó de esos escasos momentos de paz y quietud. Al cabo de algunos minutos, Jeff entró y colgó su abrigo.

—Excuseme por haber llegado tarde —dijo—. Siempre procuro ser puntual. Considero que así se respeta el tiempo de los demás, pero estaba terminando una entrevista con un candidato para uno de nuestros nuevos cargos. Era nuestra cuarta y última reunión. Creo que pronto tomaremos una decisión.

—¿Se ha reunido cuatro veces con el mismo candidato? —preguntó Debbie con tono de incredulidad.

—Sí. Por que le sorprende?

—Yo por lo general paso treinta minutos con un empleado potencial.

Jeff tomó nota mental de su comentario y dijo:

—Me gustaría escuchar sus ideas acerca de ese tema en una reunión futura. Por ahora quisiera que me hiciera un rápido recuento de lo que ha hecho desde nuestra última reunión.

-Primero, ipermitame felicitarlo por la carta que incluyo en el informe anual! -exclamo Debbie con entusiasmo-. Me confirmo la razon por la cual siento un compromiso tan grande con esta organizacion.

-Gracias -dijo Jeff-. cQue ha aprendido desde nuestra ultima reunion que les ayude a usted y a su equipo a cumplir su vision?

-He detectado dos aspectos que me parecen importantes -contesto Debbie-. Ante todo, he tratado de delegar mas, para asi tener tiempo suficiente para reflexionar sobre el futuro. Listed me hizo entender la responsabilidad que me compete a ese respecto. Comprendi que si no visualizo el futuro, lo mas probable es que ningun otro miembro del equipo lo haga.

-Si -dijo Jeff, y enseguida anadio-: Se ha dicho que visualizar el futuro es una responsabilidad del liderazgo imposible de delegar. Se puede compartir, pero es funcion del litter sacar tiempo hoy para cerciorarse de que habra un manana.

..El Segundo avance es que decidi reconstituir el equipo. Me di cuenta de que las ventajas superan de lejos las desventajas, y veo que es mucho mas probable que alcancemos el futuro que deseamos si trabajamos todos juntos.

**Es funcibn  
del !lcier  
sacar tiem-  
po hoy para  
cerciorarse  
de que  
habra un  
manana.**

-Tal parece que fue un mes importante para usted. Algo mas? -pregunto Jeff.

-Converse con los miembros del equipo sobre sus preguntas. Hicimos algunas reflexiones iniciales sobre cada una de 'ellas, pero seguiremos refinando las respuestas en los proximos Bias.

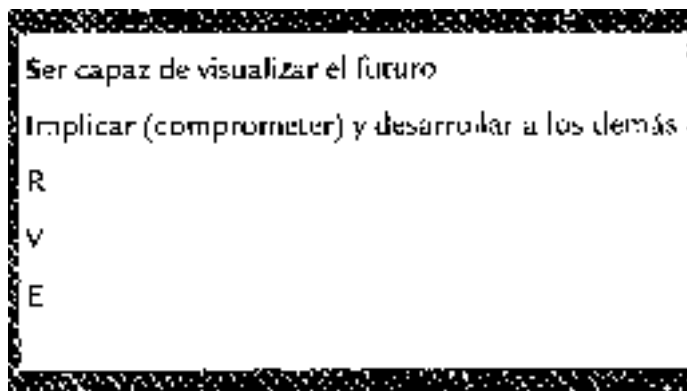
- Veamos que tiene -dijo Jeff.

Pasaron los siguiantes minutos examinando el trabajo de Debbie. Como siempre, Jeff escuche) con atencion, interrumpiendola de cuando en cuando para hacerle preguntas que la forzaban a reflexionar. Debbie no pudo dar una respuesta inmediata a la mayor parte de ellas, pero tome) atenta nota.

- Dediquemos el tiempo que nos queda esta maniana a hablar sobre su equipo -dijo Jeff.

- Crei que ibamos a hablar sobre la I en el modelo SIRVE -protestO Debbie cortesmente.

-Y eso haremos -dijo Jeff, mientras se dirigia a la pizarra y escribia junto a la I.



—Como puede ver, el Segundo punto **es Implicar (comprometer) y desarrollar a los demás** —prosiguió Jeff—. Con eso quiero decir lo siguiente. Si quiere cumplir lo que identifiqué bajo **ser capaz de visualizar el futuro**, tiene que contar con las personas indicadas ejerciendo las funciones correctas, y todas tienen que estar plenamente comprometidas. Todo lo que logre como líder finalmente dependerá de las personas a su alrededor. Sin esto, su éxito como líder será muy limitado.

—Explíqueme que entiende por implicar o comprometer —dijo Debbie, con una expresión de curiosidad.

—Desde luego. Para mí, implicar, o comprometer tiene dos componentes distintivos. El primero tiene que ver con la selección. Si no seleccionamos a las personas

correctas para el cargo correcto, habremos cometido un serio error de liderazgo.

—Y luego tendremos que enmendarlo —añadió Debbie.

—Sí, pero no subestime el tiempo y la energía que se requieran para "enmendarlo". Los costos de una selección deficiente son enormes. La "enmienda", como usted la llama, consume tiempo, energía mental y energía emocional. Y mientras estamos enmendando el error, por lo general surgen otros costos para la organización: el costo del desempeño deficiente y de las oportunidades perdidas, así como el costo de buscar, seleccionar y entrenar a un nuevo empleado. Y no olvide el costo en cuanto al estado de ánimo.

—¿Que quiere decir exactamente con eso? —preguntó Debbie.

Jeff adoptó una expresión seria.

—Cuando un miembro del equipo tiene un desempeño deficiente, otras personas sufren. Los demás integrantes del equipo no siempre lo dirán en voz alta, pero si sienten el impacto. Es muy fácil que se desanimen.

—Sí, eso me consta —señaló Debbie.

Jeff asintió.

—Si como líderes no reconocemos nuestras malas decisiones y rectificamos la situación, perderemos cre-

dibilidad con nuestra gente. Sin embargo, no siempre es fácil para un líder admitir el error y tomar las medidas correctivas del caso. Por eso los mejores líderes se empeñan diligentemente en seleccionar buenos colaboradores. Esa también es la razón por la cual acabo de reunirme por cuarta vez con un candidato.

- ¿De verdad se necesitan cuatro entrevistas? - preguntó Debbie.

- La mayor parte de las veces, sí. No solo tenemos que estar seguros acerca del candidato, sino también que él o ella esté seguro sobre nosotros. Una de las cosas que hago con todos los candidatos es darles tiempo suficiente para que me entrevisten a mí durante el proceso.

Esa idea le pareció muy extraña a Debbie.

- ¿Entrevistarlo a usted?

- Sí, siempre dedico un tiempo a que ellos me hagan cualquier pregunta que quieran sobre mí, sobre el cargo o sobre la organización. Se puede aprender mucho de la gente por las preguntas que hace. De modo que en realidad se trata de una situación en la que todos ganan. Ellos se enteran de lo que necesitan saber para tomar una buena decisión, y yo también. Quiero que ambos haya-mos recibido el máximo de respuestas posibles a nuestras preguntas antes de integrarlos a mi equipo.

- Es una excelente idea - dijo Debbie.

- El proceso también encierra otro aspecto - agregó Jeff.

- ¿Que otra cosa se puede hacer? - preguntó Debbie, incrédula.

- Les entrego a los candidatos una copia de mis referencias personales y profesionales para que puedan verificarlas. Si yo voy a verificar sus referencias, por qué no habría de permitirles que verifiquen las mías?

Debbie no podía creer lo que estaba escuchando. Casi siempre, ella dedicaba menos de media hora a sus candidatos. No había tratado esta parte de su responsabilidad como líder con la seriedad que Jeff parecía creer que merecía. Tal vez a ello se debía la alta rotación en su equipo de colaboradores.

- ¿Algo más? - dijo Debbie medio en broma.

Jeff reflexionó algunos instantes.

- Sí. Durante la última entrevista siempre dedico algo de tiempo a tratar de convencer al candidato de que no acepte el cargo.

- ¡No puede estar hablando en serio! Después de todo el tiempo que ha invertido en el proceso, lo más lógico es que trate de "cerrar el negocio".

- Si puedo convencer a un candidato de que no acepte el cargo, significa que no tiene necesidad de unirse

a nuestro equipo. Preferiria que decidiera en ese momento que no quiere trabajar aqui, y no dentro de seis meses o un ano. Prefiero perder a un candidato y no a un miembro de mi equipo.

-Tendre que reflexionar un poco sobre eso -con -feso Debbie.

-Muy bien. Le contare una anecdota para que piense sobre ella. Es de Peter Drucker, el guru en temas de gerencia y liderazgo. En una ocasion le preguntaron: ' Cual es la decision mis importante que toma un ejecutivo?' El contesto: "Quien hace que". Asignar a la gente indicada a los cargos indicados es la primera parte de la palabra Implicar.

»Otra parte del termino implicar o comprometer tiene que ver con el nivel de conviccion que tenga la gente frente a una causa, su trabajo y un lider. Usted no solo debe contar con sus manos: tambien debe comprometer su mente y su corazon. Suelo decir que con cada par de manos que uno contrata, obtiene un cerebro gratis. Lamentablemente, muchos lideres actuan como si eso no fuera cierto. Es como si tuvieran un gran letrado en la puerta de entrada de sus negocios que dijera:

**Deje el cerebro en la recepcibn. Se lo devolveran cuando abandone el edificio.**

**-La gerencia**

»Aunque nunca he visto un letrado asi, a menudo veo que algunos lideres tratan a su gente de esta manera en grandes y pequenas empresas del mundo entero. ;Es una tragedia! El potencial humano desperdiciado es incalculable. Los grandes lideres no toleran este tipo de entorno».

Debbie pudo percibir la intensa pasiOn que le despertaba a Jeff este tema en particular.

Enseguida, el presidente prosiguió:

**-La** unica manera de obtener el use de estos cerebros gratuitos es comprometer a la gente con la causa y con el trabajo. Y cuando uno obtiene su cerebro, con frecuencia tambien conquista su corazon. X, entonces, si que se tiene algo importante!

**Con cada par de manos que uno contrata, obtiene un cerebro gratis.**

»Al respecto, uno de mis ejemplos historicos favoritos es el caso de Espartaco, el esclavo que



lidero una revuelta contra el gobierno romano. Si vio la película, probablemente recordara esa escena, al final, cuando los esclavos habían sido capturados por los romanos. El general romano les dice que si le informan cual de ellos es Espartaco, les perdonara la vida. En ese instante, Espartaco se pone de pie y dice, "yo soy Espartaco". Enseguida, el esclavo que estaba a su lado se pone de pie también y dice, "yo soy Espartaco". Luego el siguiente lo imita, y el siguiente, y el siguiente, hasta que la legión entera se pone de pie)).

—Vi la película —dijo Debbie—. Es una escena muy edificante.

—Ese es uno de los principales retos que afrontamos como líderes —dijo Jeff—. Crear niveles de compromiso de tal magnitud que cuando nosotros, como líderes, defendamos un tema, nuestra gente también lo defiende.

—Pero, ¿cómo comprometes uno a la gente de esa manera? —pregunto Debbie.

—Quizás no siempre podamos comprometerla hasta el punto en que lo hizo Espartaco —admitió Jeff sonriendo—. Sin embargo, todos tenemos una estupenda oportunidad para atrapar el corazón y la mente de nuestro personal. Como líder, invertirá gran parte de su vida en tratar de idear la manera de hacerlo.

—e, Podría explicarme eso un poco más? —pidió Debbie.

—Le hare un par de preguntas: ¿Cuales son las cosas que la entusiasman de su trabajo? ¿Cuales son las condiciones que en el pasado hicieron que se comprometiera plenamente?

Debbie guardo silencio algunos instantes.

—Cuando pienso en los momentos en que realmente me sentí comprometida con mi trabajo, se me vienen a la mente algunas ideas.

Jeff dijo:

—Escribalas en la pizarra. A mi muchas veces me ayuda ver por escrito lo que estoy pensando.

Debbie se acercó a la pizarra y escribió:

- Tenía metas claras.  
Sabía cómo hacer lo que se suponía que debía hacer; había recibido un buen entrenamiento.
- Tenía la información que necesitaba.
- Mi jefe confiaba en mí.  
Mi jefe estaba disponible cuando yo requería ayuda.
- Estaba contribuyendo al éxito del equipo.
- Todos estábamos aprendiendo y creciendo.

swam sot 'odwaia p uoa 'opuenD -ou soldiDuud sot  
wad 'e!gwea **aaaua2** el 'uelgwea soaaaAoad so-i -aaaua  
el a **aaaawoadwoa** end so► diauud sot ap soun2te oa  
**-ZOUOD** ;s oaad •opaAoad ns ugos epeu as ON

•oaaaAoad oaasanu **a.tgos oauea ages** anb and?

•eaun.8aad eun **aaauaw** et a OUIA

at as a!ggaa 'oasa aagos egeuoIxa13az **seaaua** y1

•soaasou end aauea

-Jodw[ eaa ual!gwea A 'uoiaezIueaao el end aaueuodw!  
eaa ofegeaa 13 use sowe;auas sou sopol and ise wad 'al  
-uawe3pi1dxa opesud eAeq o1 anb oaaa ou

•seageted **sa** sewialn set ua s!sejua opuatuo

jofLP— **vpvooaAdv d vpmolva** o<sup>a</sup>auis as •asuad osg

•epua.tapp eun aea

-uasaadaa eqi **soweggegeaa** anb p **ua oaaaAoad** p anb  
**opaoaaa** SON •opuezilea.t sowegeasa anb ofegeaa la and  
eiauas as esollnaao uena ofip sou A sopol a ezzid ofeaa  
SON •sopIunaa sowegylsa seaauatw agaou eun 92411 eaos  
**-lnaadns** lw anb opaanaa~l •ei2aaua ap soualt soweggasa  
wad 'sopesuea sowepuas SON 'eaaxa odwata aaueiseq  
atnaipap anb soweivaa A onpae eaa ofegeaa t3

o1aaA

-old tap olloaaesap p alueanp ofauis as owoy

•esuauos

eitdwe eun uoa a!ggaa Op— odnIR asa ap aaaed awao3

opuenD aD!q o1 leuoisajoad **eaanaea** iw ua ogaaq ay anb  
ofegeaa aolaw pp **aaad** euang iosotl<sup>1</sup>neaw 3nA!

3fa j **oaun~aad**— Lopeatnsaa p anj lena A?

•seauana **aupuaa** anb sowe;uaa

sopol •ejw pepiltgesuodsaa ea3 •oasoa anb e A egaaj anb  
ua 'a► anpod anb eivaa as anb e;ges •oacia

•opeatnsaa p aagos

seauana **anpuua** anb e► ua~ ual!gwea anb ou!Bewt

!u9pdaaaa el ua oaga.taa la aul-ap anb e;uaa oN! •01

-aezueate owoa al!piaap end peaaayl aaueaseq egep aw  
wad 'oniaafgo p ei 1pna egeuuojuj aN •sa

oipeue— eaaiaiq anb eia

-anb apt ns anb of **Jeanaafa** a asaeaiw<sup>a</sup>t ap zan ua ewsiw  
is and eaesud paisn anb egeaadsa as uangwea A

•sowe► aouoa sot

odinba pp soagwatw sot sopol •opaAoad to ozuawoa  
opuenD ueaa satena e;ges •—aiggaa ouinuoa—►s

•sopiaaiq

-easa uaiq **uegeasa sal!wit** sns anb oBuodns 'ae~ni aawtad  
ud •ouo<sup>a</sup>auaw ou anb soaadse ap aed un aeBaJBe opand  
anb e oasandy •osiwoadwoa le P<sub>p</sub>PAUI anb ouaoaua un  
sa anb **aaauweaaaJaad** ages **paisn'aDated un2as**

:o1lp J3a j

•seaoda sera ap sopaanaaa **saaualaaxa**

eival •easil el 9Aai A onanU ap **oauas 3S'0uiwa31** opueng

se dan cuenta de que trabajan para su gente, estas cosas suceden.

Debbie examina la lista y penso en los puntos que habia planteado Jeff.

—Me temo que no les doy todo esto a mis colaboradores con demasiada frecuencia —dijo pensando en voz alta.

—Pero si sabe lo que tiene que ofrecerles. Confio en que hara todo lo necesario para ayudarle a su gente a disfrutar de esa misma experiencia positiva que me describio.

— ¡Gracias! Su confianza es muy importante para mi. Ahora debo buscar maneras de implicar y comprometer su mente y su corazon, no solo sus manos —observo Debbie.

—¡Exactamente! —con firmo Jeff.

Debbie volvio a mirar el modelo SIRVE en la pizarra.

—Creo que entiendo que quiere decir con comprometer a los demas. Pero, ¿que significa desarrollar a los demas?

—Es bastante sencillo —contesto Jeff—. Los mejores lideres invierten en el desarrollo de su gente. Los lideres menos buenos no lo hacen.

—¿Como se desarrolla a los demas? —pregunto Debbie.

—Hay distintas maneras de hacerlo —dijo Jeff—. Desarrollar a los demas implica crear la expectativa de aprender y crecer; crear oportunidades de entrenamiento y desarrollo; destinar recursos para educacion...

—¡Y mentores! —interpuso Debbie.

—Si, tambien mentores —dijo Jeff, y enseguida agrego—: Tal vez quiera agregar este tema a su plan de desarrollo personal para el año entrante.

Debbie tomo atenta nota sobre aquello del plan de desarrollo personal. No solo no tenia uno, sino que ni siquiera estaba segura de como deberia ser.

—¿Tiene algunas preguntas sobre las cuales quisiera que yo reflexionara durante este mes? —pregunto, con el boligrafo en el aire, listo para escribir.

—Si —repuso Jeff. Formulo las preguntas con lentitud y enfasis, para que Debbie las pudiera anotar debidamente.

- ¿Cuanto tiempo invierte en buscar personas talentosas que quieran incorporarse a nuestra organizacion?
- ¿Cuales son las principales caracteristicas que le interesan en las personas que selecciona?
- ¿Hasta que punto ha comprometido usted con exito a cada uno de los miembros de su equipo?

- ¿Cuáles diez cosas específicas podría usted hacer para comprometer a su gente mas efectivamente con el trabajo del equipo y con la organizacion?
- ¿Que ha hecho para convencer a sus colaboradores que al desarrollar actividades de cara al presente usted esta trabajando para ellos?
- ¿Como esta usted promoviendo el desarrollo de su gente?

—Me pondre a reflexionar sobre estos temas de inmediato —dijo Debbie—. Esto me esta ayudando mucho y creo que he progresado.

—No me cabe duda. Nos veremos dentro de unas semanas. Llameme si tiene alguna pregunta mientras tanto.



Esa noche, en casa, John se intereso en el tema de comprometer y desarrollar a otros y le hizo varias preguntas a Debbie sobre como podria aplicar estos conceptos a su situacion.

—Gracias por ayudarme a reflexionar sobre esto —le dijo su esposa—. A proposito, Jeff se refirio a algo que llamo un plan de desarrollo personal. ¿Que es eso exactamente?

John se encogio de hombros.

—No estoy seguro, pero suena como algo positivo. Quizas valga la pena que vayas nuevamente a la biblioteca.

—Buena idea —dijo Debbie.



## UNA PERCEPCION CON RESULTADOS POSITIVOS

La siguiente semana, Debbie comenzo a ver el mundo con ojos diferentes. El martes tenfa una entrevista de trabajo con una candidata. Esta vez le pidio al departamento de Recursos Humanos que le programara dos reuniones con la aspirante, cada una de noventa minutos, en vez de los treinta minutos usuales. Siguiendo el ejemplo de Jeff, Debbie prepare) una breve lista de referencias suyas para entregarle a su potencial colaboradora. Sabfa que algunas de las personas que habia incluido en la lista podrfan dar una informacion no del todo positiva sobre ella, pero querfa ser sincera y honesta.

Cuando termin<sup>8</sup> la primera reunion con la candidata, Debbie le dijo:

—Gracias por su tiempo. Si sigue interesada en el empleo, me gustarfa que nos reunieramos nuevamente.

Se que esta es una decision importante para ambas, de modo que la proxima vez quisiera que usted me entrevistara a mi. Puede preguntar lo que quiera. Ademas, prepare una breve lista de referencias personales y profesionales. Puede telefonear a estas personas si to desea, aunque no es obligatorio. Sin embargo, quiero ser sincera con usted. Es posible que algunas de estas personas no digan cosas muy positivas sobre mis antecedentes, pero estoy decidida a llegar a ser una gran lfder y veo esto como parte del proceso. Este equipo va a hacer cosas muy importantes y quizas usted pueda ayudarnos.

La candidata la mire) sin salir de su asombro.

—Nunca antes un empleador potencial me habia dado referencias suyas —dijo—. Aprecio su sinceridad.

Para sus adentros penso: *preparare algunas preguntas para la entrevista y llamare a algunas de las personas cuyos nombres me ha dado como referencias, pero desde ya se que podria trabajar facilmente con ella.*

Esa tarde, Debbie fue a la biblioteca y busco a la bibliotecaria.

—Hola, aquf estoy de nuevo —la saludo Debbie.

La bibliotecaria levanto la vista y, reconociendo a Debbie, le sonrio.

—Como esta? —le dijo.

—Me temo que no se su nombre —dijo Debbie.

—Me llamo Jill —contestó la bibliotecaria—. ¿En que le puedo ayudar hoy?

—Quiero saber más sobre planes de desarrollo de la gente.

—Ah, sí —dijo Jill—. A veces los Haman planes de desarrollo personal, aunque otras organizaciones se refieren a ellos como planes de desarrollo individual. Tenemos algunas buenas referencias que le permitirán ahondar en el tema.

Jill le indicó a Debbie en dónde buscar y preguntó:

—¿En que otra cosa le puedo servir?

En ese instante Debbie recordó que Jeff le había dicho que los grandes líderes siempre andaban a la busca de personas talentosas para incorporar a sus organizaciones. Ella nunca había buscado gente. Siempre había confiado en que el departamento de Recursos Humanos le enviara candidatos. Sin embargo, durante el fin de semana Debbie había contestado una de las preguntas que le había hecho Jeff sobre comprometer y desarrollar a otros: *¿Cuáles son las características clave que busca en las personas que selecciona? Su lista incluía deseo de servir, una personalidad cálida, una mente aguda y buenas habilidades de comunicación. Y allí mismo, frente a ella, estaba una persona que parecía cumplir con ese perfil.*

Jill alguna vez ha contemplado la posibilidad de cambiar de empleo?

—De hecho, sí, pero todavía no he encontrado el cargo adecuado en la empresa adecuada.

—¿Le interesaría hacer parte de mi equipo? —preguntó Debbie.

—¿Haciendo que, exactamente?

—Haciendo lo que hace aquí.

—¿Ayudarle a la gente a buscar recursos?

—En parte sí... ayudarle a la gente. Nosotros vendemos un producto, pero nuestra pasión es servirle a la gente. Usted parece obtener mucha satisfacción de eso.

—Así es —reconoció Jill.

—Le traere una solicitud. Existe un proceso que debemos seguir, pero quiero que sepa que no se trata de convencerla de que debe trabajar con nosotros. La idea es que decidamos conjuntamente si a usted le conviene ingresar a nuestra compañía. Nos interesa que el personal pueda adaptarse bien. Si vemos que eso no es posible, preferimos quedar de buenos amigos y que el candidato busque otro empleo. ¿Le sigue interesando? —preguntó Debbie esperanzada.

—¡Desde luego que sí! Ahora veamos... usted quería investigar sobre planes de desarrollo.



Una hora despues, Debbie salio de la biblioteca con varios libros, un par de articulos y una util plantilla que podia utilizar para crear su propio plan de desarrollo personal. Y eso sin mencionar la posibilidad de contar con una nueva y valiosa integrante en su equipo.

De regreso en la oficina, empezo a trabajar en comprometer y desarrollar a otros. La contratacion formaba parte de ese tema y se sentia contenta de la conversacion que habia tenido con Jill, pero sabia que debia comprometer a su equipo actual de colaboradores. La reunion que tenia pendiente con ellos era el momento para empezar.

Aunque Debbie ya habia obtenido alguna informacion de todos los miembros del grupo con respecto a las preguntas de Jeff sobre el futuro, esta iba a ser su primera reunion desde que decidiO reconstituir el equipo. Desde luego, esperaba que algunas personas se mostraran escepticas.

—Me alegra tenerlos juntos nuevamente —dijo Debbie al iniciar la reunion—. Debo confesarles que cometi un error. No he debido cancelar las reuniones de

nuestro equipo. Si hemos de llegar a donde queremos ir, solo vamos a lograrlo trabajando juntos.

Charles levanto la mano.

—¿Si, Charles? —dijo Debbie.

—~A donde exactamente queremos llegar?

Durante unos instantes Debbie se puso tiesa. Luego recuerdo con cuanta dedicacion le habia aclarado Jeff todas sus inquietudes.

—Esa es una muy buena pregunta —contesto con una sonrisa—. Hablemos un poco sobre ese tema.

Eso dio inicio a, quizas la conversacion mas productiva que habia tenido el grupo. Debbie escuchO los aportes de cada uno de los participantes y tambien compartio con ellos sus propios puntos de vista. Al finalizar la reunion, todos tenian una idea bastante buena de lo que querian para el futuro. El grupo decidio fijarse una meta audaz: ipasar de "peor a mejor"! y convertir, tanto al personal de ventas como a los clientes, en clientes incondicionales. Ese seria su reto de desempeno apremiante para los meses siguientes.

—Los clientes incondicionales hablaran bien de nosotros y actuaran como si formaran parte de nuestra fuerza de ventas —dijo Debbie, y concluyo la reunion expresando:

—Soy consciente de que pasamos gran parte de nuestro tiempo en el trabajo. Quiero hacer todo lo que este en mis manos para que ese tiempo sea lo más satisfactorio y enriquecedor posible. En nuestra próxima reunión, pensemos juntos en cómo podemos lograr todo aquello de lo que hablamos hoy. Les dejare de tarea reflexionar sobre posibles obstáculos que debamos superar y sobre metas a corto plazo que podremos fijarnos. Gracias por compartir sus sentimientos sobre estos temas. Por favor llámenme si quieren conversar sobre cualquiera de estos asuntos antes de la próxima reunión.

Después, varias personas conversaron informalmente con Debbie. Todas hicieron comentarios positivos sobre la reunión. Debbie sentía que del grupo emanaba una energía renovada. Quizas *esta nueva manera de enfocar el liderazgo este funcionando, penso.*

Esa misma noche Debbie empezó a trabajar en la tarea que se había impuesto: estudiar el material sobre planes de desarrollo personal. Mientras leía, se topó con una idea que le pareció muy sensata. Era una cuestión de sentido común, y sin embargo nunca antes había pensado en eso. Se trataba de una (rase sencilla, directa y profunda.

## Potencie sus fortalezas

Se le ocurrió que esa idea no solo le podría ayudar a ella, sino también a todos los miembros de su equipo.

Había llegado el momento de su siguiente reunión con Jeff. Debbie estaba ansiosa por contarle todo lo que había ocurrido en las últimas semanas.

Lo primero que Debbie dijo al llegar a la oficina de su mentor fue:

—Se que hoy debemos hablar sobre la R, y tengo muchos deseos de saber más al respecto, pero tengo tantas cosas que contarle que quizás tengamos que esperar hasta nuestra próxima reunión. ¿Le importaría?

Jeff se sintió muy complacido con el entusiasmo de Debbie.

—Es su reunión. Por dónde quiere empezar?

Debbie le contó sobre la reunión de su equipo, el progreso que habían realizado y cómo Jill sería una integrante perfecta del grupo.

Jeff se daba cuenta, por el nivel de energía de Debbie y las cosas que le estaba diciendo, que comenzaba a entender de qué se trataba el asunto.



—¿Que puedo hacer yo para ayudar? —ofrecio.

—Dígame si voy por el camino correcto. Estaba investigando sobre planes de desarrollo personal y me tope con una idea que me golpeo como un rayo. Como usted sabe, yo siempre pense que tenia que "enmendar" los errores que cometía al contratar personas. Según lo que he estado leyendo, es preferible tomarse el tiempo para escoger personas que se adapten a los cargos y luego ayudarles a potenciar sus fortalezas, en lugar de tener que "enmendar" el error mas adelante. Si esta idea es correcta, cambiaría la forma en que hago las cosas. ¿Le parece que cree?

—Ese es otro avance suyo como líder —contesto Jeff con una sonrisa—. Muchos líderes nunca entienden eso. Pasan toda su carrera profesional tratando de hacer que las personas hagan cosas para las cuales no tienen un don natural o que no desean hacer. Por eso es tan importante contratar a la gente apropiada. Cambiar a los empleados, o "enmendar" los errores, como dice usted, es muy difícil.

Jeff prosiguió:

—Quisiera agregar que la gente puede aprender nuevas habilidades y que las personas tienen capacidad para mejorar las destrezas que ya poseen. Esto puede suceder. Ocurre incluso cuando no se trata de las fortalezas

naturales de la persona. Por eso creemos que el entrenamiento es esencial. Sin embargo, el proposito del entrenamiento no es tratar de "enmendar" los errores que se cometen en la contratacion de la gente. Hace algunos años escuche un dicho que me encanto: "No importa **cuan** larga sea la pista, ese cerdo no va a poder volar". Muchos líderes invierten una enorme cantidad de tiempo, energía y dinero en dar instrucciones de vuelo a personas que nunca van a volar. Como líderes, debemos estar dispuestos a aceptar el hecho de que existen algunas cosas que ciertos individuos nunca van a aprender a hacer correctamente. Y eso **esta** bien.

—¿Entonces? —dijo Debbie, creyendo que había aprendido algo pero sin estar muy segura de su significado.

—Entonces, voy a citar nuevamente a Peter Drucker: "El objetivo del líder es potenciar las fortalezas de la gente y hacer que sus debilidades se vuelvan irrelevantes".

—Ayúdeme a entender las implicaciones cotidianas de eso —pidió Debbie.

—Muy bien, comencemos con una pregunta. ¿En su equipo hay personas que se esfuerzan infructuosamente por realizar bien su trabajo?

—Si. Charles ha tenido problemas desde que le

go. Trabaje a su lado varios días pero, para ser sincera, eso no pareció ayudarlo.

—Quizas deba trabajar con él para discernir la respuesta al asunto de la "adaptación". ¿Cuáles son sus fortalezas? Coinciden con la función que desempeña? ¿Esta desempeñando la función correcta? Si usted cree que esta en el lugar correcto, tendrá que formular unas preguntas adicionales. ¿Recibió **un entrenamiento adecuado**? Entiende claramente sus responsabilidades?

»Una vez que este convencida de que cada miembro de su equipo se adapta bien a su respectivo cargo, el desarrollo puede limar lo que queda por pulir, cerrar cualquier brecha que pueda estar planteando

<p><b>Ayudarles a las personas a potenciar sus fortalezas es uno de los aspectos más satisfactorios</b></p>	<p>dole obstáculos a la persona e incluso prepararla para oportunidades futuras. Todo esto es posible si la persona está en el cargo adecuado. Ayudarles a las personas a potenciar sus fortalezas es uno de los aspectos más satisfactorios del papel de un líder».</p>
---	--

*Sabra que esto era importante,*

pienso Debbie. También sabe que una conversación con Charles será de gran utilidad. Tome nota

de programar una reunión con él lo más pronto posible.

—Gracias, Jeff. Me ayudó a entender cómo y por qué es crucial potenciar las fortalezas. Aunque no hablamos sobre la R, ya sé cuál es mi tarea.

—¿Y cuál es? —quiso saber Jeff.

—Voy a reunirme con Charles para ver cómo le puedo ayudar.



## ¿COMO SE PUEDE MEJORAR?

Por la mañana, Debbie llamo a Charles para programar una reunion. Acordaron verse a las 3:00 p.m. del día siguiente. Ella le explico que su objetivo central era ayudar y que, para poderlo hacer, necesitaba entender muy bien cual era su situación.

Mientras se dirigía a la oficina de Charles a la hora acordada, se sentía ansiosa pero optimista. Creía que esta conversación iba a ayudarlo a él. Quería que Charles disfrutara su trabajo y que tuviera éxito.

Resultó ser una reunión muy productiva. Debbie logró encuadrar muy bien el asunto. Le hizo preguntas abiertas y escuchó con atención sus respuestas. Aunque no sacaron conclusiones definitivas, Charles acogió plenamente la idea de potenciar sus fortalezas. Admitió que no tenía una total claridad sobre sus puntos fuertes en lo referente a su cargo como gerente de proyecto y se com-

prometió a reflexionar sobre eso. A su vez, Debbie comprendió que le podía ayudar a Charles ofreciéndole más entrenamiento y orientación.

A ambos les pareció fructífera la reunión. Acordaron verse de nuevo la siguiente semana para seguir intercambiando ideas.

Debbie se dio cuenta de que estaba actuando cada vez más como lo hacen los grandes líderes. Les estaba ayudando a los miembros de su equipo a formular una visión convincente que les satisficiera y estaba invirtiendo una mayor proporción de su tiempo colaborando a medida que trabajaban para alcanzar sus metas. Además, estaba esforzándose por buscar personas adecuadas para su equipo y comprometer plenamente a quienes ya formaban parte de él. Descubrió que estaba disfrutando mucho su redefinido papel como líder del equipo. La gente estaba respondiendo y los resultados iban mejorando. Tenía muchos deseos de contarle a Jeff sobre su progreso.



Llegó el día de su siguiente reunión con Jeff, y Debbie estaba debidamente preparada.

—Buenos días, Jeff.

—Buenos días, Debbie.

Antes de tomar asiento, Debbie dijo:

—Tengo que conocer el resto del secreto. Siento que apenas me estoy manteniendo adelante de mi equipo en esto. Examinemos la R boy, ¿ale parece?

Jeff sonrió. Le complacía ver su ansiedad por aprender.

—¿Hizo la tarea?

—Sí, tuve una reunión muy positiva con Charles. Lo mantendré informado. Si el resto del modelo SIRVE reporta tantos beneficios como las primeras dos partes, ¿no existen límites para lo que podremos lograr?

—¿Se da cuenta de lo que descubrió, no es cierto?

—Creo que sí —dijo Debbie, reflexionando sobre eso por primera vez—. El poder del liderazgo eficaz.

—Ilene razona: el poder del liderazgo alimentado por una pasión de servir a los demás. No olvide que siempre debe plantearse la pregunta como reto.

—¿A cuál pregunta se refiere? —pregunto Debbie.

—¿Soy un líder que sirve a los demás o un líder que sirve a sus propios intereses? La respuesta correcta a esa pregunta representa toda la diferencia del mundo —dijo Jeff, haciendo una breve pausa para permitir que la



idea se asentara en la mente de Debbie—. Muy bien, ¿cree que significa la R?

—He estado pensando sobre eso. Estas son mis conjeturas:

- cReunir a la tropa?
- cReenergizar la organización?
- cRecordar a los titanes?
- cRealmente esforzarse más?

Jeff sonrió.

—Son todas buenas suposiciones, pero no dio en el blanco.

Se acercó a la pizarra y escribió dos palabras junto a la R.



**Ser capaz de visualizar el futuro**

**Implicar y desarrollar a otros**

Reinventar continuamente

V

E

— -

**-Reinventar continuamente** -leyo Debbie-. Eso suena a jerga de consultor.

-Tat vez, pero es el mejor lenguaje que encuentre para describir los comportamientos que incluye. He oido otras frases: insatisfaccion creativa, irrespeto saludable por el statu quo, mejoramiento continuo, etc. Aunque todos son excelentes conceptos, ninguno parece incluir todo lo que **reinventar continuamente** incluye. Ademas, ningun otro comienza con R.

-Debbie rio y anadio:

-!Creo que el modelo perderia algo si se escribiera SIIVE o SIMVE!

- !Tiene razon!— dijo Jeff riendo.

-Entonces, ¿como debo aplicar esta idea en el dia a dia? --pregunto Debbie.

-Es un concepto importante. Ademas, ejerce un gran impacto en lo que hacen los grandes lideres. Para ayudar a explicarlo, lo he dividido en tres componentes.

--Estoy lista -dijo Debbie, al tiempo que abria su libreta de anotaciones en una pagina en blanco.

-En primer lugar, los grandes lideres reinventan continuamente en el piano personal. Siempre estdn interesados en descubrir maneras de mejorar sus propios conocimientos y habilidades. Los mejores lideres son aprendices. Les gusta leer y siempre estan abiertos a

cualquier entrenamiento que les ayude a mejorar su desempeño. Los grandes lideres utilizan su propio metodo de aprendizaje: algunos leen, otros escuchan casetes, otros mas pasan tiempo con mentores, y hacen lo que sea necesario para seguir aprendiendo. Creo que la siguiente frase es cierta: "Si uno deja de aprender, deja de liderar".

Debbie reflexiono unos instantes.

-cPor que es el aprendizaje tan crucial para el lider? Se diria que cuando uno ya sabe como realizar su trabajo, deberia dedicar su tiempo y su atencion a asuntos mas importantes.

—Existen varias razones. Una de ellas es que el lider tiene que poner en practica el comportamiento que quiere que los demas emulen. Si no me tomo en serio la reinencion personal, le puedo asegurar que la mayor parte de mi gente tampoco lo hard.

»Otra razon por la cual el aprendizaje es crucial es la supervivencia. Todos tenemos que aprender a

<b>reinventar continuamente para</b>	
<b>Si uno</b>	· <b>mantenernos a la</b> par con nuestros
<b>deja de</b>	· competidores y con el ritmo cambiante del mundo.
<b>aprender,</b>	
<b>deja de</b>	» Por otra parte, es un hecho
<b>liderar</b>	: que muchas de las respuestas

que funcionaron en el pasado no sirven en la actualidad. Tenemos que desarrollar un pensamiento fresco e innovador y tener ideas nuevas para dar respuestas adecuadas a los retos que afronta nuestra organización.

»Y por último —dijo Jeff—, si todo eso no basta, creo que la reinención personal debe ser una de las principales prioridades de un líder porque como administradores tenemos la responsabilidad de utilizar al máximo los talentos que nos ha dado Dios. Eso solo lo podemos hacer en la medida en que aprendamos y crezcamos continuamente. Es una de las maneras de potenciar nuestras fortalezas, como dijimos en nuestra última reunión.

—Esta bien —dijo Debbie con una sonrisa—, me convenció.

—La segunda parte de **reinventar continuamente** se aplica a los sistemas y procesos. Los grandes líderes siempre andan buscando respuestas a preguntas como estas: ¿Cómo podemos realizar mejor el trabajo? ¿Cómo podemos hacerlo con menos errores? ¿Cómo podemos hacerlo más rápidamente? ¿Cómo podemos hacerlo a un menor costo? Los líderes tienen que esforzarse por inculcar en las personas que realizan el trabajo cotidiano el deseo de mejorar. Tal vez sea el líder quien dirija la

causa, pero son las personas quienes hacen que avance... o no avance.

—Nuestro equipo necesita hacerse esas preguntas —observó Debbie—. Nuestros resultados han mejorado ligeramente en los últimos meses, pero todavía están muy lejos de lo que deberían ser.

—Creo que estas preguntas y otras similares le ayudarán mucho a su equipo durante el proceso de planeación —dijo Jeff—. Recuerde siempre que como líder usted deberá formular estas preguntas todo el tiempo.

»El tercer aspecto de **reinventar continuamente** es la idea de la reinención estructural. Muchas personas suponen que la estructura organizacional es permanente. En muchos casos, la estructura organizacional ya no le sirve al negocio: más bien, las personas están sirviendo a la estructura. Los grandes líderes no cambian la estructura simplemente por hacer algo. Sin embargo, entienden que su estructura organizacional debe ser fluida y flexible. Otros líderes menos competentes tienden a dejar que la estructura oriente sus decisiones, en vez de adaptar la estructura de modo tal que satisfaga las demandas siempre cambiantes del negocio>>.

—**Reinventar continuamente** es un concepto importante —admitió Debbie—. Creo que me espera mucho trabajo en este campo.

—Ya lo comenzo. Esta trabajando en su plan de desarrollo. Eso es reinventar en el piano personal. Le esta preguntando a su equipo como pueden cambiar los procesos laborales a fin de mejorar el desempeno. Y, finalmente, reconstituyo el equipo porque considero que proveeria una mejor estructura para lograr lo que es preciso hacer. ¡Creo que ha avanzado bastante!

—Aprecio su voto de confianza —dijo Debbie—. Estoy tratando. ¿Tiene preguntas a este respecto sobre las cuales deba yo reflexionar?

—Claro que sí. Aquí van algunas:

- ¿Quiénes son sus mentores?
- ¿Qué está leyendo o escuchando en casete?
- ¿Qué sistemas o procesos en su área de responsabilidad deben ser cambiados para mejorar el desempeño?
- ¿Cómo podrían las áreas bajo su liderazgo estructurarse de modo diferente para mejorar el desempeño?

—Gracias, Jeff —dijo Debbie cuando terminó<sup>g</sup> de anotar las preguntas—. Sus ideas y su estímulo significan para mí mucho más de lo que jamás se imaginaria. Como siempre, estaré esperando con mucha expectativa nuestra siguiente reunión.



## ¿QUÉ ES EL ÉXITO?

De nuevo en la oficina, era evidente que el estado de ánimo de su gente había mejorado. Debbie esperaba que pronto mejorara también el desempeño. Seguía escuchando lo más posible. Procuraba detectar pequeñas maneras de ayudarlo a su equipo. Delegaba con más frecuencia y eso le dejaba más tiempo para reflexionar sobre el futuro. Buscaba talentos, en vez de esperar que el departamento de Recursos Humanos le enviara candidatos. Dedicaba más tiempo al proceso de entrevistas y se esforzaba por comprometer el corazón y la mente de sus colaboradores.

A veces se sentía abrumada. Sin embargo, en el fondo de su corazón sabía que estaba sentando las bases que más adelante le permitirían lograr cosas más grandes y mejores. Se estaba preparando para la próxima reunión de su equipo y deseaba fervientemente corn-

prometer a todos sus integrantes con el concepto de **reinventar continuamente**. Así pues, les envío un correo electrónico.

Para: Equipo 7

De: Debbie

Asunto: Próxima reunión

Fecha: 1 de marzo

Acción requerida: Véase a continuación

Cuando se estén preparando para la próxima reunión de nuestro equipo, por favor traten de identificar por lo menos una actividad que realizamos actualmente en este departamento y que ustedes consideren que podríamos eliminar con pocas o ninguna consecuencia negativa. Si queremos cumplir la meta que nos fijamos en nuestra última reunión, tenemos que eliminar todo lo que no agregue un valor significativo para nuestros clientes, nuestro equipo o nuestra organización. ¡Espero ansiosa sus ideas!

Esto seguramente **pondrá en marcha su mecanismo de reinvención**, pienso. Y así fue.



Debbie inició la reunión presentando la idea de **reinventar continuamente**. Le planteó al equipo el reto de comenzar a eliminar de inmediato cualquier acción cuyo valor se hubiera reducido. Además, se comprometió a hacer todo lo posible por ayudarles a perfeccionar el proceso laboral con el ánimo de que su trabajo resultara mejor, más rápido y menos costoso para la organización.

Al comienzo, los miembros del grupo se mostraron reacios a compartir sus pensamientos, porque todavía dudaban de los motivos de Debbie. Sin embargo, poco a poco, uno tras otro, empezaron a exponer sus ideas. Glenda sugirió eliminar uno de los informes mensuales que ella producía. Dijo no estar segura de cuántas personas lo utilizaban, y además todos tenían esa información en sus computadores portátiles. Cuando Debbie les preguntó a los demás que opinaban al respecto, todos se mostraron de acuerdo. Muy pocos utilizaban el informe, y los que sí lo hacían dijeron que no se les había ocurrido que esa misma información estuviera disponible en sus computadores.



Con el animo de manejar las expectativas del equipo y minimizar la decepcion, Debbie explico que aunque quizas no fuera posible adoptar todas las sugerencias, de todos modos la discusion set-fa muy util. Finalmente, el grupo acepto siete de las doce ideas que se expusieron.

Enseguida procedieron a hablar sobre el ano siguiente. Debbie pegó en la pared una hoja grande de papel blanco.

—Este es el estado actual de nuestro plan anual —dijo Debbie.

—No hay nada —observe) Charles.

!Exactamente, y de eso se trata! Tenemos que formular un plan que nos ayude a cumplir las metas que nos impusimos de convertir a nuestros clientes y a nuestro personal de ventas en admiradores entusiastas, y lo haremos a partir de esta hoja en blanco.

Eso suscito un debate muy productivo en torno a metas, estrategias y tacticas. La pregunta que parecia generar mas entusiasmo fue: "¿Que tenemos que hacer de manera diferente para mejorar significativamente nuestro servicio el año proximo?"

Despues de la reunion, Debbie sostuvo conversaciones individuales con los miembros del equipo acerca de su trabajo actual y del año siguiente. Muchas de estas

conversaciones produjeron mejoras en el departamento. Varias personas le preguntaron si podfan dedicar parte de la siguiente reunion de planeacion a solucionar algunos asuntos laborales apremiantes. A ella le pareció una idea excelente. Se habia concentrado tanto en el futuro que habia olvidado la necesidad del equipo de manejar el presente. Debbie recordo la conversacion sobre **trabajo de cara al futuro y trabajo de cara al presente** que habia tenido con Jeff. Modifico la agenda de la siguiente reunion, y asigno un tiempo para trabajar en cuestiones actuales.



Cuando menos se dio cuenta Debbie, llego el momento de su siguiente reunion con Jeff. Tenia muchos deseos de contarle como su equipo habia empezado a reinventar su trabajo eliminando procesos que no agregaban valor. Tambien querfa hablarle sobre Jill, quien iba a incorporarse a su equipo en unos pocos dias.

Al entrar en la oficina de Jeff, Debbie vio que tenfa varias pilas de hojas impresas de computador sobre la mesa.

—¿En qué está trabajando esta mañana? —preguntó Debbie con una sonrisa.

—Solo estoy tratando de mantenerme al tanto del desempeño de las distintas unidades —dijo Jeff—. Veo que el desempeño de su equipo ha mejorado.

—Sí, pero todavía nos queda un largo camino por recorrer.

—Felicitaciones por el progreso. Creo que se ajusta muy bien a lo que vamos a examinar hoy.

—¿Vamos a hablar sobre la V? —preguntó Debbie.

—Así es. Hoy vamos a hablar sobre el éxito.

—¿El éxito? —repitió Debbie con expresión perpleja—. ¿Cómo se relaciona el éxito con la V?

—Hoy en día, existe mucha confusión en torno al concepto de éxito. Esto se debe, con frecuencia, al deseo de todos de ver ganancias trimestrales. No me malentienda... las utilidades son absolutamente esenciales, pero yo creo que el éxito entraña más que eso.

—¿Y qué tienen que ver las utilidades y el éxito con la V?

Jeff dio media vuelta y escribió sobre la pizarra.

**Ser capaz de ver el futuro**

**Implicar y desarrollar a los demás**

**Reinventar continuamente**

**Valorar los resultados y las relaciones**

**E**

—La V significa **valorar los resultados y las relaciones** —explico—. Los grandes líderes, es decir, quienes lideran a un nivel más alto, hacen ambas cosas. Las dos son cruciales para la supervivencia a largo plazo. No una u otra, sino la una y la otra. Durante demasiado tiempo muchos líderes consideraron que tenían que escoger entre las dos. Casi todos los líderes corporativos han dicho que lo importante son los resultados, pero lo cierto es que el líder afronta dos retos: ¿tiene resultados?, ¿tiene seguidores? A propósito, si uno no tiene seguidores, es muy difícil obtener resultados a largo plazo.

»La manera de potenciar sus resultados como líder es tener altas expectativas tanto en materia de resultados como en lo que se refiere a relaciones. Si puede-

mos atender bien a nuestros clientes y crear un entorno laboral que motive a nuestra gente, la recompensa que obtendremos por nuestro buen trabajo set-in las utilidades y el fortalecimiento financiero. Sucede que el éxito se compone tanto de resultados como de relaciones. Es una fórmula comprobada>>.

Debbie asintió para expresar su acuerdo.

—Debbie, vi en su solicitud que usted formaba parte de un equipo de voleibol muy competitivo en la universidad.

—Sí, clasificamos para el campeonato nacional dos veces.

Jeff percibió el tono de orgullo en su voz.

— Quien era el entrenador?

—Joan Hammond.

—No la conozco, pero apuesto a que puedo decirle algo sobre la entrenadora. Esperaba resultados y usted tenía una buena relación con ella, no es cierto?

Debbie sonrió con gusto.

—Ilene razón. Era muy exigente y sabíamos que debíamos producir resultados, pero también la queríamos.

—Si su equipo era tan bueno como parece evidente que lo era, es muy probable que la señora Hammond fuera una líder sobresaliente. Los líderes como ella plantean retos y al mismo tiempo brindan

apoyo. Esperan resultados y tienen excelentes relaciones con las personas que quieren liderar.

—Siempre hacíamos cualquier cosa que nos pidiera. Confiábamos en su liderazgo. Pero eso solo era un deporte. Como líder en el mundo empresarial, como demuestro que valoro los resultados y las relaciones?, pregunto Debbie.

—De la misma manera como lo hacía su entrenadora. ¿Como sabía que ella valoraba los resultados?

—Supongo que de muchas maneras. En realidad nunca reflexione sobre eso. Ella tenía grandes expectativas y nosotros teníamos metas claras. Había un alto nivel de responsabilidad en el equipo y nos esforzábamos por solucionar los problemas que afectaban negativamente nuestro desempeño. Además, hacíamos unas fiestas estupendas para celebrar nuestros altos.

—¡Exactamente! Su entrenadora sabía que todas estas cosas dejaban ver claramente que valoraba los resultados.

—Esas son cosas que yo ya hago hasta cierto punto, pero sin duda puedo mejorar en cada uno de esos Campos —admitió Debbie.

—¿Y que me dice de las relaciones? Como sabían que ella valoraba las relaciones?

Mientras Debbie hablaba, Jeff anotaba las ideas en la pizarra.

—Nuestra entrenadora era una excelente oyente —recordo Debbie.

—Muy bien, ¿Qué más? —la insto Jeff.

—Siempre parecía tener tiempo para atendernos. Se interesaba sinceramente en cada una de nosotras como persona. También apreciaba nuestros esfuerzos.

—¿O sea que ponía énfasis en lo positivo? —pregunto Jeff.

—Sí. He oído describir esa actitud como "detectar a la gente haciendo las cosas bien".

—¿Algo más?

—Probablemente, pero me vienen a la mente por lo pronto.

Cuando Jeff terminó de escribir, ambos leyeron la lista de Debbie:

[REDACTED]

- Escuchar
- Dedicar tiempo
- Interesarse sinceramente
- Acentuar lo positivo

[REDACTED]

—Es una buena lista —dijo Jeff—. Probablemente incluye todos los aspectos básicos de lo que implica una buena relación. Sin embargo, hay algo importante que se debe tener en cuenta mientras se construyen y nutren relaciones significativas. Aunque todos tenemos mucho en común, todos somos diferentes. Cada individuo tiene una personalidad y un temperamento propios. La construcción de relaciones significativas nunca se puede reducir a una lista de verificación de actividades. Si el corazón está en lo correcto y los motivos son válidos, casi todas las personas pondrán de su parte para afianzar la relación. Es otro aspecto que usted, como líder, siempre deberá tener en cuenta.

—Valorar las relaciones es importante —prosiguió Jeff—. John Maxwell dice que "las personas no

**personas no le darán a uno la mano lino cuando puedan ver su corazón"**

- le darán a uno la mano sino cuando puedan ver su corazón". Esto exige una atención continua.

—Estoy dispuesta a esforzarme al máximo —dijo Debbie.

- Excelente. Quisiera dejarle algunas preguntas para que reflexione sobre el tema que tratamos hoy.

- ¿Cuanto énfasis pone en obtener resultados?
- De los miembros de su equipo, cuantos dicen que usted ha hecho una inversión significativa en sus vidas?
- ¿De qué maneras ha expresado su aprecio por trabajos bien realizados en los últimos treinta días?

Debbie se sentía agradecida y llena de entusiasmo.

-Una vez más usted ha ampliado mi campo de reflexión.

-¡Me alegro! Llámeme si puedo ayudarle de alguna manera antes de nuestra próxima reunión.



## ¿CÓMO ESTA SU CREDIBILIDAD?

La planeación marchaba a todo vapor y todos participaban en el proceso. Los miembros del equipo habían decidido que algunos de los temas de desempeño en los que querían trabajar no daban espera, de modo que convocaron una reunión especial para decidir que podían hacer para abordar estos problemas de inmediato. Debbie se sentía orgullosa de ellos. Le gustaba que tomaran la iniciativa, y el hecho de que el equipo solucionara un problema de desempeño era toda una novedad. Como si fuera poco, el desempeño seguía mejorando.

Debbie quería que su equipo supiera cuanto apreciaba sus esfuerzos, de modo que decidió invitarlos a todos a almorzar. Nunca antes había hecho algo así, pero le pareció que era lo correcto. Mientras llegaban los pedidos, todos compartieron sus recuerdos de infancia

favoritos. Esto fue idea de Jill. Dijo que queria saber mas sobre los dermas de lo que normalmente conoceria en el entorno laboral. Esta era otra razon por la cual a Debbie le complacia haber contratado a Jill, pues podia ayudarles a ella y al grupo con la idea de valorar las relaciones. Era algo natural en ella. Era evidente que queria a la gente y que la gente la queria a ella. Al darse cuenta de esto, Debbie decidio invitar a Jill a almorzar nuevamente unos dias mas tarde.



—Gracias por aceptar mi invitacion.

—El placer es mio —respondio Jill calidamente.

- Como va la transicion de la biblioteca al mundo corporativo?

—Ha sido muy facil. Todos se han portado de maravilla. Me gusta el trabajo, ¡y la iluminacion es mucho mejor en mi nueva oficina!

Debbie rio.

—Siempre me he preguntado si se trata de mi imaginacion, pero la verdad es que casi todas las bibliotecas me parecen muy oscuras.

Despues de ordenar el almuerzo, Debbie pregunto:

—Hay alguna manera en que le pueda ayudar con su trabajo?

—En este momento no se me ocurre nada —dijo Jill—. Agradezco mucho que me haya invitado a ser parte de su equipo. May algo que yo pueda hacer por usted?

—Ya que me lo pregunta —dijo Debbie vacilante—, si hay algo. Me he dado cuenta de que usted establecio de inmediato una buena relacion con la mayor parte del equipo.

—Si, son personas excelentes. Todas me han ayudado muchisimo.

—Usted menciona algo durante el almuerzo el otro dia. Dijo que le interesaba conocer a la gente mas and del trabajo y de las funciones que ejercian en la oficina.

—Si, recuerdo haberlo dicho. cEso plantea algun problema? —pregunto Jill.

—No, de **ninguna manera**. Lo que esta haciendo es formidable. Me ha recordado que tengo que esforzarme mas por ayudarle a la gente a entender que valoro los resultados y las relaciones. Me parece que todavia concentro la mayor parte de mi energia en obtener resultados.

—A cot-no le puedo ayudar? —pregunto Jill.

—No estoy segura. Para usted parece ser muy natural establecer relaciones con la gente. No tengo una petición específica. Es solo que... —dijo Debbie vacilando, mientras trataba de expresar en palabras sus pensamientos—. Si tiene algún consejo que darme sobre cómo establecer buenas relaciones, apreciaría mucho su ayuda. Sé que tengo el corazón en donde debe estar, pero se me dificulta expresar lo que siento.

—No se me viene ninguna idea a la mente en este instante, pero si se me ocurre algo, se lo dire.



La pasaron muy bien juntas. Debbie presentaba que una amistad duradera estaba en ciernes.

Cuando se dirigían nuevamente a la oficina, Jill dijo:

—Se me ocurre una idea.

—¿Cual? —pregunto Debbie.

—Simplemente haga lo que yo he comenzado a hacer. Interesese por la vida de la gente por fuera del trabajo. ¿Cuáles son sus metas, sus sueños, sus luchas? Veamos lo que ocurrió hoy, por ejemplo. Cuando nos sentamos a almorzar, usted me preguntó si me podía

ayudar con algo en el trabajo, ¿por qué no decirle bien, "¿le puedo ayudar en algo?", y punto? Tal vez alguien necesite ayuda por fuera del trabajo, y si pregunta, esa persona quizás le abra la puerta a su mundo. ¡Llévame mucho tiempo alguien me dijo algo que tiene mucho sentido: "A las personas no les importa cuánto sabes, hasta cuando saben cuánto les importas".

—Gracias, Jill. De verdad me ha puesto a pensar.



Durante la siguiente semana, Debbie reflexionó sobre el consejo que le había dado Jill. Le era extraño interesarse por la vida personal de los demás. No le parecía del todo bien. Por lo tanto, decidió preguntarle a Jeff que opinaba él. Todavía faltaba una semana para su siguiente reunión, pero él le había dicho varias veces que lo llamaría si tenía alguna pregunta. Llamó a la asistente, quien le programó una conversación telefónica de diez minutos con Jeff la tarde siguiente.

Debbie marcó el número a las tres en punto, tal como se había programado.

—Hola, Jeff. Habla Debbie. Tengo una pregunta con la cual quizás me pueda ayudar.

—Claro que si. ¿De que se trata? —pregunto Jeff.

—Sigo trabajando arduamente en el tema de valorar las relaciones y quisiera pedirle su opinion sobre algo. ¿Que tanto me debo interesar en lo que una persona hace por fuera de la oficina?

—Aclareme eso un poco mas —pidio Jeff, pues no estaba seguro a que se referia exactamente Debbie.

—Quiero que las personas sepan que realmente me intereso por ellas, pero... debo indagar sobre sus asuntos personales, que les gusta hacer en su tiempo Libre, cuales son sus metas para la vida, su pasado?

—Creo que ya entiendo su pregunta. Quiere saber si puede ser su amiga y el mismo tiempo su colega.

—Su colega no... ¡su jefe! —aclaró Debbie.

—Muy bien, ya entiendo. Esto tiene que ver con la manera en que usted, como líder, define el éxito. Si el éxito se define como resultados y relaciones, tendrá que asumir algunos riesgos emocionales. Según esta definición del éxito, tendrá que poderle decir a Sally, o a Steve, o a quien sea, "quiero establecer una relación personal con usted pero usted, de todos modos, tiene que cumplir con las expectativas de su cargo en la empresa". Creo que ambas cosas son posibles.

Jeff prosiguió:

—¿Puede ser Buena amiga de todos los miembros de su equipo? Lo mas probable es que no. Sin embargo, si puede establecer una relacion personal y significativa con cada uno de ellos.

—¿Pero como se hace eso? —pregunto Debbie.

—Le contare lo que hice para fortalecer las relaciones con mis subalternos directos en la empresa en donde trabajaba antes. Tal vez no sea lo mas adecuado en su caso, pues es importante que el momento sea oportuno. Cuando comenzamos nuestro proceso de planeación anual hace un par de años, me senté con cada individuo y examine sus planes y metas para el año. Dije, "voy a ayudarlo a ejecutar este plan y a cumplir estas metas, pues para eso me pagan, pero tambien quiero ayudarlo de otras maneras".

Jeff adivino la vacilación de Debbie por el silencio que provenia del otro lado de la Línea.

—Casi todos quedaron tan mudos como usted en este momento. No sabian de que les estaba hablando. A cada uno le dije: "No se como le puedo ayudar mis amigos con los planes y metas que acaba de esbozar, pero si me cuenta sobre cosas que le gustarfa lograr en su vida por fuera del trabajo, le colaborare en lo que pueda. Les dije que si me contaban las cinco cosas principales que querían ser, hacer, tener o en las que quisieran ayudar en su



vida, haria todo lo que estuviera a mi alcance para ayudarles a cumplirlas.

-¿Le contaron sobre todo lo que realmente querian?

-No todos, o por lo menos no al comienzo. Sin embargo, a lo largo de unos dos años, creo que todos lo hicieron.

-Deme un ejemplo de lo que alguien podría incluir en su lista.

-Claro. Alguien dijo que quería *ser* un excelente papa. Cuando escuche un CD **sobre** ese **tema** **pense** que a él le podría gustar, y entonces le envíe uno.

»Alguien más dijo que una de las cosas que le gustaría *acer* era presenciar el torneo de golf Masters en Augusta. A los pocos meses le pude conseguir boletos para el evento.

»Otra persona dijo que quería *tener* una vida más equilibrada. Exploramos el asunto juntos. Comenzamos por definir cómo será una vida equilibrada según su punto de vista. Luego identificamos algunas cosas específicas que ambos podríamos hacer para ayudarlo a avanzar en esa dirección. También establecimos algo que pudiéramos monitorear continuamente. Hace dos años que no trabajo con esa mujer, pero la semana pasada le envíe un nuevo libro que **pense** que podría ayudarlo en su empeño.

»Finalmente, un miembro de mi anterior equipo expuso el deseo de *ayudarles* a las personas desprovistas de hogar en nuestra ciudad. Yo era miembro de la junta directiva de otra empresa en la cual estaba el presidente del centro para personas sin techo en el centro de la ciudad, y pude ponerlos en contacto».

-Todo eso fue muy generoso de su parte -dijo Debbie.

-Quiero invertir en la vida de mi gente. No les puedo ayudar a todos con cada una de las cosas que tienen en su lista individual, pero por lo general hay cosas que puedo hacer. Esa es una manera de demostrar el hecho de que valoro las relaciones. Le he aclarado un poco su inquietud?

-Sí, gracias. Lo veré el próximo jueves.

-¡La estaré esperando con gusto!

Cuando colgo el auricular, Debbie pienso que los instintos de Jill eran correctos. *Tengo un espectro mucho más amplio de lo que pensaba en el campo de las relaciones. Tendré que seguir trabajando en eso.*



La siguiente reunion con Jeff liege) pronto. Lo primero que el quiso saber fue que habfa pensado Debbie con respecto a valorar los resultados y las relaciones.

Debbie contesto:

—Creo que puedo concretar la parte de los resultados. Sigo reflexionando sobre como valorar las relaciones. Estoy tratando de escuchar mejor y sacar tiempo para construir relaciones. Creo que todavfa no estoy lista para hacerles a los miembros de mi equipo el tipo de preguntas de las que hablamos por telefono. Tampoco estoy muy Segura de que ellos esten listos para eso. Probablemente comenzare con Jill y vere que pasa. Tal vez en un futuro cercano intente hacerles preguntas mas profundas a todos los demas.

—Probablemente eso sea to mejor. Como dije cuando le conte sobre esta idea, es importante encontrar el momento oportuno. Yo no hubiera podido hacer ese ejercicio con mi gente en los primeros anos de mi carrera profesional.

—¿Por que no? —pregunto Debbie.

—Porque no era un lfder que buscara servir a los demas. Infortunadamente, era un litter que procuraba satisfacer mis propios intereses. Tal vez decida no hablarle a su gente sobre estas cosas y quizas esa sea la decision correcta para usted en este momento. Pero en

mi caso no se trataba de un asunto de oportunidad; era un asunto del corazon. Nunca se me hubiera ocurrido hacer ese tipo de preguntas porque la vida no tenfa nada que ver con ellos... *la vida sólo tenia que ver conmigo*. No me siento orgulloso de eso, pero agradezco la experiencia. Aprendf unas lecciones tremendas.

—¿Que cambio? —pregunto Debbie.

—Yo —contesto Jeff con una sonrisa.

—¿Que lo hizo cambiar? ¿Que sucedio?

—Alguien vio potencial en mf, invirtio en mi vida y me ayudo a entender que las recompensas de convertirse en un lfder al servicio de los demas eran muy superiores a las que podía recibir siendo un litter concentrado en mis propios intereses. Supongo que se podria decir que me cambao el corazon.

—Gracias por compartir eso conmigo —dijo Debbie—. Yo tambien siento que mi corazon esta cambiando. Gracias por invertir en mi vida.

—Esta lista para el tema de boy? —pregunto Jeff.

—t.Se refiere a la E? Claro que sf.

—¿Sabe sobre que se construye cualquier liderazgo legitimo?

—Creo que no —confeso Debbie.

—Sobre la confianza —dijo Jeff.

—¿La confianza? —repitio Debbie, sin entender la

conexion entre confianza y la E—. *Confianza* no comienza con E —protesto.

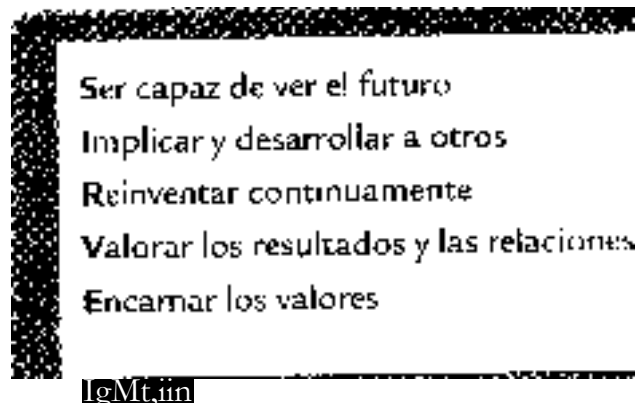
—Ilene razon. Sin embargo, como lfder, tiene que ganarse la confianza de su gente. Si no goza de su confianza, nunca sera una gran lfder.

—Esa es una afirmacion bastante seria. Quiere decir que nunca lograre nada como lfder sin la confianza de mi equipo?

—No —aclaro Jeff—. Solo significa que el grupo que lidere nunca alcanzara su potencial pleno si no confia en usted.

—Esta bien; pero todo esto que tiene que ver con la E?

—La E significa **encarnar los valores** —dijo Jeff, y lo escribio en la pizarra:



—La verdad, estoy confundida —admitio Debbie—. Por favor aclareme el concepto.

—Con gusto —dijo Jeff, y prosiguió—: Todo liderazgo genuino se basa en la confianza. Hay muchas maneras de construir confianza. Una de ellas es vivir consistentemente de acuerdo con los valores que uno profesa. Si digo que los clientes son importantes, mas vale que mis acciones sustenten esa afirmacion. Si escojo vivir como si los clientes no fueran importantes, las personas tendran razon en cuestionar mi credibilidad. Y en ultimo termino, si mi gente no me considera digno de confianza, no confiara en mf como lfder ni tampoco me seguira.

—Muy bien —dijo Debbie—. Creo que ya se que significa **encarnar los valores**. Mi siguiente pregunta es, xuales valores? ¿Son los valores que menciono en el informe anual?

—Si y no. Mi afpiacion es que todos los lfderes de esta organizacion comuniquen nuestros valores a su gente y los integren en sus areas de influencia. Una de las cosas que los grandes lfderes hacen es establecer, articular, modelar y hacer cumplir valores basicos.

—A a que se refiere el "no" de su respuesta? —indago Debbie.

—**Encarnar los valores es una** practica de liderazgo que sin duda trasciende nuestra empresa, asi como todas las demas practicas del modelo **SIRVE**. **Para que un lider tenga** exito, el o ella debe encarnar los valores de su organizacion. Asi pues, si uno esta liderando en el colegio del hijo o en la iglesia, debe encarnar los valores de esa organizacion en particular. El poder yace en la confianza y credibilidad que uno construye, no en una serie especifica de valores que representan los valores "corrector".

—Eso tiene mucho sentido. Concluyo de esto que, si quiero construir y mantener la confianza de mi personal, mas vale que "aplique lo que predico".

—Si. Infortunadamente, la mayor parte de la gente se limita a predicar —dijo Jeff con una sonrisa—. Si uno **no encarna los valores**, pierde la oportunidad de configurar la cultura de la organizacion, y causa un dano enorme a su propio liderazgo.

—Creo que ya lo capte —apunto Debbie.

—¡Excelente! ¿Me puede dar un ejemplo? —pidio Jeff.

—Lo intentare. Como uno de nuestros valores es servir a otros, si no sacara el tiempo requerido para escuchar a los miembros de mi equipo no estaria encarnando ese valor porque me estaria concentrando en mis

propios intereses. Si este comportamiento se prolonga, mi credibilidad sufrirá y, posiblemente, también se afectaría la confianza que la empresa ha puesto en mi capacidad de liderazgo.

Jeff asintió en señal de aprobación.

—Las personas siguen a líderes en quienes pueden confiar. Si uno **encarna los valores**, puede comenzar a construir la confianza que se necesita para liderar efectivamente —dijo.

—¡Gracias! Definitivamente procurare vivir de acuerdo con los valores. ¿Cuál es mi tarea para la próxima vez?

—Tengo algunas preguntas sobre las cuales me gustaría que reflexionara. Esta lista?

Debbie asintió, y Jeff le dictó las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se pueden integrar mejor los valores de nuestra organización en la manera en que funciona su equipo?
- ¿De qué manera podría comunicar nuestros valores básicos a su equipo en los próximos treinta días?
- ¿Cómo puede modificar sus actividades cotidianas para crear una mayor concordancia

entre sus valores personales y los de la empresa?

- ¿Como puede reconocer y recompensar a las personas que encarnan estos valores?

--Gracias, Jeff. Como siempre, tengo muchos temas de reflexion.

-Los lideres siempre tienen que estar pensando sobre muchas cosas, Debbie.

La respuesta de Jeff le calo muy hondo a Debbie.

-Antes de irme -dijo-, quisiera hacerle una pregunta para que usted reflexione sobre ella antes de nuestra siguiente reunion.

¡habuloso! --dijo Jeff con una sonrisa-. Cual es?

La otra noche estuve en una cena y el anfitrión nos pidio a todos que dijéramos con cuales dos personas, del pasado o del presente, nos gustaría cenar un día. Eso me hizo reflexionar: ¿quienes son los líderes, del pasado o del presente, que usted cree que mejor expresan el enfoque SIRVE del liderazgo?

-¡Es una pregunta fascinante! -respondió Jeff-. Tendré que reflexionar sobre ella.

-Muy bien -dijo Debbie-. Me encantaría conocer su respuesta. Nos vemos dentro de unas semanas.



## LIDERES QUE SIRVEN

Debbie sentía crecer su entusiasmo a medida que transcurtían las semanas. Comenzaba a ver como se acoplaba todo lo que Jeff le estaba enseñando. Cuando ya se acercaba el día de la siguiente reunión, se acordó de la pregunta que ella le había hecho la última vez que se vieron. *Me pregunto a quienes escogerá como los líderes que mejor aplican los principios de SIRVE.*

La mañana de la reunión, Debbie se dirigió a la oficina de Jeff llena de un nuevo optimismo. *¡He aprendido tanto! ¡Este programa de mentores ha sido una excelente experiencia!*

Comenzaron hablando un poco sobre los últimos sucesos en su vida personal. Desde la primera vez, Jeff siempre había manifestado interés en la vida de Debbie, tanto en el trabajo como por fuera de la oficina.

Retomando el tema que los ocupaba, Jeff preguntó:

—¿Ha aprendido algo nuevo desde nuestra última reunión?

—Sí, varias cosas —dijo Debbie con tono de satisfacción.

—¿Que, por ejemplo?

—¡Aprendí que las ideas que usted compartió conmigo realmente funcionan. Además, cuando comencé a reflexionar sobre establecer los valores de nuestra organización y vivir de acuerdo con ellos, comprendí que todo dependía exclusivamente de mí.

—¡Excelente! —respondió Jeff entusiasmado.

Debbie prosiguió:

—Le dire que quiero decir con eso. No solo gano o pierdo credibilidad según que tan bien encarne los valores, sino que también fijó el tono y el ejemplo para mi equipo. Nadie controla que tan bien hago eso, únicamente yo. Supongo que es solo parte de ser un líder.

—Tiene toda la razón. Si su corazón está en ello y su mente tiene claridad, eso debe mantener su trabajo ajustado a los valores. Gracias por contarme esto. ¿Hay algo más que quiera mencionar antes de retomar el asunto en donde lo dejamos la vez pasada? —preguntó Jeff.

—Creo que no. Pasemos a mi última pregunta.

«¿Quiénes son los líderes, del pasado o del presente, que en su opinión mejor aplican los comportamientos de SIRVE cotidianamente?

—Reflexione bastante sobre su pregunta —dijo Jeff.

Debbie estaba ansiosa por escuchar su respuesta.

—A...? —lo instó.

—Una de las personas que se me vino a la mente fue Nelson Mandela. Es un tipo a quien encerraron injustamente en una cárcel durante casi veintiocho años, pese a lo cual, cuando finalmente lo liberaron, no estaba furioso. Salio con el deseo de servir y ayudar. Es más, cuando fue elegido presidente de la Unión Sudafricana, invitó a sus carceleros a la ceremonia de posesión. Tenía una visión del futuro. Reunió en torno suyo a personas a quienes podría desarrollar, y parecía estar aprendiendo todo el tiempo, incluso durante su permanencia en la cárcel. Mandela, sin duda alguna, valoraba a las personas y los resultados, y vivía de acuerdo con sus valores. Realmente lo hizo todo.

—Tiene razón, es un hombre extraordinario —dijo Debbie—. Sabe, alguien parecido a Mandela con quien a mí me encantaría cenar algún día es Jimmy Carter. Quiero decir, no se le considero el mejor presidente mientras ejerció el cargo, pero creo que pasará a la historia como el mejor ex presidente de todos los tiempos. Ha creado

un equipo extraordinario cuyo objetivo es construir miles de casas para los pobres a través de *Habitat for Humanity*. Y le dieron el premio Nobel de la Paz por haber facilitado conversaciones de paz en regiones conflictivas del mundo. Sin duda es un líder altruista con voluntad de servir.

—Es una buena selección —dijo Jeff—. También a mí me encantaría cenar con él un día.

—¿Quién más? —pregunto Debbie.

—¿Sabe en quien piense de inmediato? En Jesús de Nazareth.

—¿De veras?

—Sí —dijo Jeff—. Fue un líder que, en esencia, contrató a doce personas sin experiencia y las desarrolló hasta convertirlas en líderes que pudieran continuar su obra cuando él ya no estuviera de cuerpo presente. Cuando la gente le hacía preguntas, sus respuestas siempre dejaban ver que su corazón estaba al servicio de los demás. "Como líder?" "Siguiendo". "Como puedo ser el primero?" "Siendo el último". Dijo también que él había venido a servir, no a ser servido. Simbolizó toda su filosofía de liderazgo al servicio de otros en la Última Cena, en donde lavó los pies de los discípulos y les dijo, "así como yo he hecho por ustedes, ustedes deberán hacer por otros". Hablaba constantemente sobre el futuro.

Comprometió a sus seguidores. Continuamente retaba a la gente no solo a cambiar ellos mismos sino a cambiar a los demás y también a sus organizaciones. Le importaban tanto las personas como los resultados. Y sin duda alguna encarnaba los valores.

—Es interesante —comento Debbie—. No creo que muchas personas perciban a Jesús como modelo de líder. Pero ahora que lo menciona, su organización existe desde hace dos mil años. Me pregunto, ¿cuántas empresas de la lista Fortune 100 seguirán existiendo dentro de doscientos años, y ni que decir dentro de dos mil? Jesús bien podría ser el mejor modelo de liderazgo al servicio de los demás de todos los tiempos.

—Yo estoy completamente convencido de eso. ¿Y usted que me dice? Con **qué** gran líder del pasado le gustaría cenar?

Debbie reflexionó unos instantes.

—¿Que tal Martin Luther King, Jr.? De todos los grandes líderes sobre los que recuerdo haber leído, él tuvo una visión grande y poderosa: el sumo de que un día las personas no serían juzgadas por "el color de su piel" sino por el temple de su carácter". Vio el futuro, comprometió a otros y encarnó todas las demás cualidades que hemos mencionado.

—Sí, el Dr. King sería una excelente opción.

Debbie vio que el tiempo de la reunion ya casi habia terminado.

—¿tiene alguna tarea para mí esta vez? —pregunto.

—No —contesto Jeff—. Solo estudie sus notas. En nuestra proxima reunion, que como sabe va a ser la ultima, nos dedicaremos a revisar todo aquello sobre lo que hemos conversado durante todo este tiempo. Ha hecho un buen trabajo, de modo que sera una sesion divertida.

Debbie se sintió complacida con el elogio de Jeff, pero al mismo tiempo le dio tristeza comprobar que las sesiones ya iban a finalizar.

—Ha sido una conversacion interesante —dijo, mientras se dirigía a la puerta—. Tan interesante que voy a tener que seguir reflexionando sobre el tema.

Jeff sonrio y repitió algo que ella ya le habia escuchado decir:

—Los lideres siempre tienen mucho en que pensar, Debbie.



## RECAPITULO LEMOS

En los días siguientes, Debbie reflexionó sobre todo lo que habia aprendido durante sus reuniones con Jeff. Se daba cuenta de que el tiempo que habia pasado con él habia dejado una profunda impresion en ella. Sin duda alguna, habia cambiado su perspectiva sobre el liderazgo. Nunca mas volvería a percibir el liderazgo o su equipo de la misma manera.

El equipo poseía una nueva energía y un entusiasmo renovado que no la dejaban de sorprender, y su desempeño seguía mejorando. El grupo se habia impuesto metas muy ambiciosas para crear clientes incondicionales, y sin embargo todos creían que las podían cumplir. Estaban convencidos de que podían pasar de "peor a mejor". Decidieron que debían lograr dos cosas basicas: ante todo, niveles de servicio al cliente sin precedentes; en segundo lugar, trabajo en equipo, y no cada cual por su lado como solían hacer antes.



*Todos estos cambios son el resultado de acciones flue surgieron de mis conversaciones con Jeff, pensó Debbie. El me insto a convertirme en un tipo de lider diferente, y eso ha representado una gran diferencia. Supongo que es verdad: todo depende del liderazgo.*

Mientras caminaba por el pasillo, se encontro con Charles.

—Iba justamente a verla —dijo—. Quiero agradecerle toda la ayuda que me ha dado en estos ultimos meses. He decidido pedir que me transfieran al centro de llamadas que atiende a los clientes de ventas por catalogo. Creo que mi punto fuerte es esa area, y no la gerencia de proyectos. El hecho de haber trabajado codo a codo con usted me ayudo a identificar los atributos de un buen gerente de proyecto. Esas reuniones que tuvimos para conversar sobre mis fortalezas me hicieron reflexionar bastante. Dentro de dos semanas me transferiran.

—Yo tambien disfrute del tiempo que compartimos --dijo Debbie con calidez—. Respeto su decision y lo echare de menos.

A proposito —dijo Charles—, hay una mujer fabulosa en esa area que creo que seria perfecta para mi cargo. Creo que tiene una cita con usted la semana proxima.

—Gracias por ayudarnos a buscar gente —dijo Debbie sonriendo.

—Charles anadio:

—Una cosa mas: gracias por escuchar.

—Por escuchar? —pregunto Debbie.

—Si. Pude compartir una gran cantidad de informacion personal durante nuestras reuniones, y se to agradezco.

—Si puedo ayudarle en algo, Charles, incluso cuando este trabajando en el centro de llamadas, no dude en buscarme.

Cuando doblaba la esquina, Debbie se topó con Jill.

—¡Hola, Debi! Parece que hoy esta gerenciando en los corredores! —dijo Jill con una amplia sonrisa.

—Nunca se es demasiado viejo para aprender nuevos trucos —contestó Debbie riendo—. A propósito —agrego—, sus puntajes de servicio al cliente y retroalimentacion de ventas del mes pasado fueron sobresalientes.

—Gracias. 1Asi es como vamos a pasar de "peores a mejores"!

Debbie regreso a su oficina. Habia organizado su calendario para revisar las notas que habia tornado en sus reuniones con Jeff. Cuando las mire), se dio cuenta de cuan (ail era el proceso de revision, pues le cristalizaba el modelo SIRVE. Pero lo mas importante era que le organizaba el pensamiento, y asi podia enseñarles a otros lo que ella habia aprendido.

Cuando Debbie termin<sup>s</sup> el proceso de revision, se dio cuenta de que todavia tenia varias preguntas por hacer. No sintio panico. Aunque la siguiente reunion con Jeff iba a ser la ultima, sabia que siempre lo iba a poder llamar para hacerle consultas.



La manana de la ultima reunion finalmente llego. Tambien en esa ocasion, Debbie y Jeff dedicaron los primeros minutos a ponerse al tanto en asuntos personales y de familia. Durante el programa 4e mentores, habian llegado a convertirse en buenos amigos. Pronto comenzaron a hablar sobre la revision que Debbie habia hecho del modelo SIRVE.

—Empece por hacer un resumen de cada componente. ¿Quiere escuchar lo que escribi?

—Si, por favor —dijo Jeff.

—Esta bien, ahi va. El concepto principal es que independientemente de su cargo o titulo, las personas que quieren ser grandes lideres deben asumir una actitud de servicio a los demas. Los lideres pueden encontrar un sinnumero de formas de servir a las personas a quienes dirigen, y siempre deben estar alertas para de-

tectar maneras novedosas y diferentes de hacer esto. Sin embargo, existen por lo menos cinco maneras cruciales de servir si quieren ser lo mas eficaces posible.

»En primer lugar, deben **ser capaces de visualizar el futuro y estar** dispuestos a hacerlo. Tienen que ayudarles a las personas a quienes dirigen a ver el lugar de destino, asi como las ventajas que representa avanzar hacia and. Todos tienen que saber ver quienes son, hacia donde se dirigen y que los guiara en el camino».

—Es un buen comienzo —observe) Jeff—. ¿Que sigue?

—La I en SIRVE representa **implicar y desarrollar**

**Independientemente de su cargo o titulo, las personas que quieren ser grandes lideres deben asumir una actitud de servicio a los demas**

a otros. Usted me dijo que implicar, o comprometer, tiene dos aspectos. El primero es buscar y seleccionar a las personas idoneas para el cargo correcto. Eso significa que el equipo debe contar con los jugadores adecuados. El segundo aspecto es que se debe hacer todo lo posible por comprometer el corazon y la mente de todos los miembros del equipo. Usted dijo que, por lo general, muchos lideres acostumbran emplear las manos pero nada mas.

Tenemos que aprovechar de la gente mucho mas que sus manos.

—Usted es una excelente estudiante —sonrio Jeff—

¿Que sigue?

—Luego viene la R: **reinventar continuamente.**

Aqui es donde realmente se puede destacar nuestra creatividad. El lider debe estar dispuesto a reinventar en tres niveles por lo menos. El primero es personal. Algunas preguntas clave que es preciso hacer son: "Como estoy aprendiendo y creciendo como lider?" "¿Que estoy haciendo para instar a otros en mi grupo a aprender y reinventarse a si mismos constantemente?"

))El segundo nivel de reinencion son los sistemas y procesos. Debemos preguntarnos y tambien preguntarle al equipo, "¿como estamos haciendo el trabajo?, ¿como podemos hacerlo mejor?, que cambios mejorarian nuestra habilidad para servirles a los clientes y servirnos unos a otros?"

»Y, finalmente, el tercer tipo de reinencion se refiere a la estructura de la organizacion. Una buena pregunta para formular en este caso es, "¿que cambios estructurales es preciso hacer para ser mas eficientes y eficaces?" Los lideres siempre tienen que estar haciendo este tipo de preguntas>>.

—Siga — la insto Jeff.

—La V representa **valorar los resultados** y las relaciones. Me gusto la manera en que usted lo expreso en el informe anual. Valoramos primero a nuestros clientes, y ese valor orienta nuestro comportamiento y garantiza nuestro exito continuado.

Jeff intervino:

—Lo que casi nadie entiende es que se pueden obtener mejores resultados financieros si se establecen buenas relaciones. Tenemos que asignarles a las relaciones un valor igual al que les asignamos a los resultados. Se trata de "el uno y el otro", y no "el uno o el otro".

—Eso ya lo he empezado a entender —reconocio Debbie—. Por lo general les enseñamos a las personas las habilidades importantes que necesitan para obtener resultados: solucion de problemas, toma de decisiones, etc. Yo todavia tengo que trabajar por construir relaciones y conectarme con las personas, al tiempo que les ayudo a tener un desempeno cada vez mejor. Ya he descubierto que valoramos las relaciones cuando escuchamos a los demas, invertimos tiempo en ellos, nos interesamos genuinamente por sus asuntos y reconocemos sus esfuerzos. Estoy de acuerdo con to que dijo, Jeff.

—El liderazgo a un nivel mas alto incluye resultados y relaciones —subrayo Jeff sonriendo.

Debbie asintio.

—La E **representa encarnar los valores. Este es un** aspecto fundamental... y continuo. Si perdemos credibilidad como líderes, nuestro potencial de liderazgo se vera muy limitado. No podemos limitarnos a expresar los valores, aunque creo que esto es muy importante. Pero no solo debemos decir cuales son, debemos demostrarlos.

—Algo mas sobre **encarnar los valores?** —pregunto Jeff.

—No, sigo reflexionando sobre eso —dijo Debbie—. No quiero caer en la trampa sobre la cual me advertió: ser un líder que solo predica pero no aplica.

—No creo que vaya a caer en, eso —la tranquilize Jeff—. Ahora lo unico que tiene que hacer es pensar en como puede ayudarles a miles de personas a aprender lo que usted aprendio —dijo **con una sonrisa**.

Debbie lo mire perpleja.

—¿Por que dice "miles"?

—Quiero que usted sea la nueva directora de desarrollo de liderazgo en nuestra organizacion. Si le gusta la idea, me gustaria que empezara dentro de dos semanas.

Las palabras de Jeff tomaron a Debbie por sorpresa.

—No se, Jeff. Todavía tengo muchas preguntas

sobre el liderazgo. Además —bromeo—, todavía no me ha hecho las cuatro entrevistas.

—¿No cree que todo el tiempo que hemos pasado juntos en el ultimo año cuenta? —pregunto Jeff.

—Supongo que tiene razón.

—Se que todavía tiene preguntas, pero eso significa que posee humildad —dijo Jeff—. Los mejores maestros siempre son los que saben que no conocen todas las respuestas.

—Agradezco la confianza que ha depositado en mí, pero me queda una gran inquietud. ¿Quién liderara mi equipo?

—A mí me parece que una excelente candidata es Jill —dijo Jeff.

Debbie supo de inmediato que tenía razón. Jill tenía una excelente líder de equipo. Sin embargo, la propuesta todavía no la convencía del todo.

—¿Cree que yo tengo la credibilidad suficiente para asumir un cargo de liderazgo tan importante?

—Tiene todos los elementos que requiere para establecer su credibilidad. Ha ayudado a su equipo a cambiar. Y durante el tiempo que lleva en la empresa, ha sido identificada como una persona con un enorme potencial. Tiene energía, pasión, facilidad de aprendizaje, pero lo mas importante es que se ha convertido en una

lider al servicio de los demas. Cuenta con todo mi respaldo y con el apoyo de la alta gerencia. Este cargo como directora de desarrollo de liderazgo es tan solo su siguiente oportunidad en lo que se que va a ser una larga y emocionante carrera profesional.

-¡Muy bien, lo hare! -exclamo Debbie.

-¡Felicitaciones! -dijo Jeff y le tendio la mano-.

Ire a la proxima reunion de su equipo y les dare la noticia.



## PASAR EL BASTON DE MANDO

Debbie tuvo un desempeno sobresaliente en su nuevo cargo como directora de desarrollo de liderazgo. Las numerosas notas que habia tornado durante el tiempo que compartio con Jeff se convirtieron en la base del curriculo de liderazgo. Utilizo las preguntas que le habia hecho su mentor para disenar tareas reflexivas que las personas pudieran utilizar en la aplicaci()n de los principios de SIRVE.

El equipo de Debbie no solo termin<sup>s</sup> el ano sin ella, sino que ascendio de "peor a mejor". Sus miembros realmente lograron convertir tanto a sus vendedores como a sus clientes en fanaticos incondicionales. Debbie se enter() de la noticia cuando su equipo la invito a un evento especial para celebrar el logro.

Tan pronto lleer a su casa, le mostro la invitacion a su esposo.

—¿Como te sientes de que hayan logrado esto sin ti? —le pregunto John.

—Me siento de maravilla —contesto ella con una sonrisa.

—¿Por que?

—Al servirles a ellos, les ayude a posicionarse para el exito. Siento que su triunfo es, en parte, mi triunfo.

—Y tambien preparaste a una sucesora —agrego John.

—Asf es. Jill asumio el reto y ha hecho una excelente labor. Eso me hace sentir muy bien.

—¿Todavia se reunen regularmente to y Jill?

—Claro que si. La proxima semana nos veremos —dijo Debbie—. Ahora forma parte de nuestro programa formal de mentores, y ella es la primera persona a quien yo le ayudare.

—Dicen que esa es la prueba ultima del liderazgo —observe John.

—¿A que te refieres? —pregunto Debbie.

—El desempeno del grupo cuando uno no esta presente. La habilidad de desarrollar un sucesor capaz es el sello de un gran lfder. Si el equipo no hubiera podido trabajar bien sin ti, significarfa que no tuviste exito en desarrollar otros lfderes.

Recordando lo que Jeff habia dicho sobre Jesus y sobre como sus discfpulos habfan seguido transmitiendo su mensaje, Debbie tome) los comentarios de John como un verdadero cumplido.

—Gracias por to apoyo —dijo—. No habia pensado en ese aspecto del liderazgo. Me pared() que simplemente habia tenido la suerte de que Jill estuviera allf para asumir el mando cuando me fui.

—Tat vez tuviste suerte, pero tambien hiciste muchas cocas para ayudarles a Jill y a su equipo a triunfar sin ti.

—Gracias —dijo Debbie, al tiempo que le daba un gran abrazo a su esposo—. Has sido un gran apoyo para mi.



Pronto llego el dfa de la celebracion. Se habia difundido la noticia sobre el asombroso giro en el desempeno del departamento de servicio al cliente corporativo de Jill, y todos querfan unirse at festejo. El salon de fiestas rebosaba de viandas, globos, bebidas y personalidades, entre ellas Tom, el antiguo jefe de Debbie, y Jeff, el presidente de la companfa.

Jill se situó frente al público y dio un par de palmadas para llamar la atención de los asistentes.

—Ya se que están admirando el gran banquete, pero solo quiero **decirle un** par de cosas al equipo antes de empezar. En primer lugar, felicitaciones por esta hazaña. Hay algo que este equipo nunca más hará. \_lomas volverá a pasar de "peor a mejor". ¡No tendremos necesidad de hacerlo!

El recinto vibró con los aplausos espontáneos.

Jill prosiguió:

—En segundo lugar, la razón por la cual se logró todo esto es porque todos realizaron un trabajo sobresaliente. ¡Eso en realidad es lo importante! Pusieron en práctica nuestros valores básicos de la mejor manera posible. Estuvieron siempre atentos a nuestros vendedores y se preocuparon por los clientes, se ayudaron unos a otros y fueron excelentes administradores de lo que nos confiaron para trabajar, fueron creativos, *muy* creativos, pero no ahondemos en ese tema.

Varios de los concurrentes rieron de lo que a todas luces era un chiste interno.

—Con base en lo que yo observo —prosiguió Jill —, el año próximo será aún mejor.

Una vez más la concurrencia aplaudió.

—Por último, todos sabemos que nada de esto

hubiera sido posible sin la ayuda, la devoción y la fe inquebrantable de una persona muy especial... Debbie Brewster.

Tan pronto dijo esto, todos los asistentes le dieron una gran ovación de pie. Fue un momento muy emotivo para Debbie y se le aguaron los ojos cuando Jill la invitó a acercarse.

Debbie se abrió paso hasta el frente mientras Jill mostraba en alto una placa repujada en dorado.

—En nombre de todo el equipo, es un placer y un honor entregarle esta placa como se <sup>P</sup>al de nuestro agradecimiento por su sobresaliente liderazgo.

Con lágrimas en los ojos, Debbie leyó las palabras que llevaba grabadas:

**"Cualquier persona puede ser grande,  
porque cualquier persona puede servir".**

*DR. MARTIN LUTHER KING, JR.*

*Gracias, Debbie Brewster,  
por mostrarnos como servir.*



h'

.YM P

## AGRADECIMIENTOS

Ante todo queremos agradecer a las personas que ayudaron a crear el modelo SERVE (SIRVE) para Chick-fil-A: Lee **Burn**, **Mark Conklin**, **Cynthia Cornog**, Phil Orazi y Tim **Tassopoulos**. Sus conocimientos, su diligencia y su ardua labor fueron el catalizador de este trabajo. ¡Muchas gracias!

Es de suma importancia senalar que, desde hace varios decenios, Truett **Cathy**, Jimmy **Collins** y los demas lideres de Chick-fil-A han comprobado en la practica el exito de los principios contenidos en este libro. Estos hombres y mujeres han mostrado el camino a incontables nuevos lideres. Constituyen un testimonio de la vida real del poder y la validez de lo que acaban de leer. ¡Gracias por mostrarnos a todos como se SIRVE!

Tambien queremos expresar nuestro agradecimiento a **Donna** Miller, **Fran** Plunkett, Steve Gottry y **Martha Lawrence** por su dedicacion y su paciencia en



el trabajo de edicion, correccion de pruebas y reelaboracion de multiples versiones. A ellos les corresponde gran parte del merito por la legibilidad del producto final.

Asi mismo, damos las gracias a varias personas que hicieron comentarios y sugerencias tras leer las diversas versiones del manuscrito. Gracias a **Greg Anderson, Dick Bowley, Bill Dunphy, Jim Fallon, George Flury, Debbie Goins, Nathan Hightower, Thomas Hofler, Jay Kimsey, Rob Martin, Tim Miller, Sonny Newton, Barry Odom, Lee Ross y Beau Sides.**

Varios escritores y pensadores han invertido energia en muchos de los temas que hemos tocado en este libro. Al hacerlo, nos han ayudado a refinar nuestra presentacion. Entre las personas a quienes deseamos expresar nuestro reconocimiento figuran **Warren Bennis, Bobb Biehl, Sheldon Bowles, Marcus Buckingham, Peter F. Drucker, Robert Greenleaf, Phil Hodges, Bill Hybels, Spencer Johnson, John Maxwell, Michael O'Connor, Andy Stanley, Jesse Stoner y Drea Zigarmi.**

Tambien colaboraron en el proceso **James Gotry, Linda Purdy, Ginny Van Der Geest y Sjaak Van Der Geest, asistentes de produccion; y Dottie Hamilt y Anna Espino, las dos manos derechas de Ken.**

Finalmente, quisieramos agradecer a todos aquellos que cree<sup>P</sup> que existe una forma mas alta de liderazgo: un liderazgo que no se basa en el poder o en el cargo que se ocupa, sino que <sup>P</sup>ace del corazon de una persona con voluntad de servicio. Ustedes son una inspiracion para quienes los conocen. ¡Gracias!

—Ken Blanchard y Mark Miller

## ACERCA DE LOS AUTORES

### KEN BLANCHARD

Pocas personas han influido mas en la gerencia cotidiana de personas y empresas que Ken Blanchard. El Dr. Blanchard, un distinguido y muy solicitado consultor empresarial, conferencista y escritor, es descrito por sus amigos, colegas y clientes como una de las personas mas perceptivas, poderosas y compasivas del mundo empresarial actual.

Desde su gran exito editorial, *El gerente de un minuto* (con Spencer Johnson como coautor) —que ha vendido mas de trece millones de ejemplares y sigue figurando en las listas de libros mas vendidos— hasta los numerosos libros que ha escrito conjuntamente con practicantes sobresalientes —*Clientes incondicionales*, *Gung Ho*, *Bien becho!*, *¡A todo vapor!* y muchos mas—, el impacto de Ken

como escritor ha sido extraordinario y de gran alcance. Ken es el director espiritual de The Ken Blanchard Companies, una firma internacional de consultoría y capacitación empresarial que él y su esposa, la doctora Marjorie Blanchard, fundaron en 1979 en San Diego, California. También es profesor visitante de su alma mater, la Universidad de Cornell, en donde es miembro emerito de la junta directiva. Ken es cofundador de The Center for **FaithWalk** Leadership, cuya misión es desarrollar a la gente e instarla a que lidere como Jesús.

Ken y Margie, su esposa desde hace más de cuarenta años, viven en San Diego. Su hijo Scott, su hija Debbie y el esposo de esta, Humberto Medina, ejercen cargos clave en The Ken Blanchard Companies.

## MARK MILLER

Mark Miller, un hábil comunicador que siente un amor genuino por lo que hace, ingresó por primera vez a Chick-fil-A cuando era adolescente y trabajaba en un restaurante. Forma parte del personal corporativo de Chick-fil-A en Atlanta, Georgia, desde hace más de veinticinco años. Ha ocupado varios cargos de liderazgo en la firma, entre ellos comunicaciones corporativas, operaciones de campo (restaurante) y calidad y satisfacción

del cliente. En la actualidad es vicepresidente de capacitación y desarrollo.

Además de su trabajo en Chick-fil-A, Mark colabora activamente con su parroquia y también ayuda en el desarrollo de iglesias en el mundo entero.

Mark ha sido orador frecuente en conferencias y eventos en África, Asia, Europa Oriental, Centroamérica y Norteamérica. Suele dictar conferencias para la Willow Creek Association, así como para varias otras organizaciones. En la actualidad trabaja conjuntamente con EQUIP en la capacitación de un millón de líderes cristianos en la comunidad internacional. Entre la amplia variedad de temas que aborda figuran el liderazgo, la creatividad, la construcción de equipos, el desarrollo de habilidades y el evangelismo. Mark comunica principios comprobados con una perspectiva pragmática refrescante. Sus audiencias disfrutan con su energía, su pasión y su inclinación a la acción.

Mark y Donna, su esposa desde hace más de veinte años, viven en el **área de Atlanta** con sus **dos** hijos.

Si desea información adicional sobre Chick-fil-A y sus más de 1.100 restaurantes, por favor vaya a su sitio web, en [www.chick-fil-a.com](http://www.chick-fil-a.com).



## SERVICIOS DISPONIBLES

The Ken Blanchard Companies es un líder global en aprendizaje en el trabajo, productividad de los empleados y liderazgo efectivo. Con base en los principios contenidos en los libros de Ken, la compañía tiene fama como líder en el desarrollo y fortalecimiento de habilidades de liderazgo y en el reconocimiento del valor de las personas como requisito para alcanzar objetivos estratégicos. The Ken Blanchard Companies no solo les ayuda a las personas a aprender: también se cerciora de que pasen de la teoría a la práctica.

Además, The Ken Blanchard Companies dicta seminarios y ofrece consultoría detallada en los Campos de trabajo en equipo, servicio al cliente, liderazgo, gestión de desempeño y cambio organizacional.

Si desea información adicional sobre *El secreto*, sobre otros libros de Ken o sobre otros servicios cor-

porativos, visite el sitio web en [www.kenblanchard.com](http://www.kenblanchard.com) o vaya a la tienda electronica en [www.kenblanchard.com/estore](http://www.kenblanchard.com/estore). Para mayor informacion sobre The Center for *Faith Walk* Leadership, visite [www.faithwalkleadership.org](http://www.faithwalkleadership.org) o pongase en contacto con:

The Ken Blanchard Companies

125 State Place

Escondido, CA 92029

Telefono: (800) 728-6000 0 (760)489-5005

Fax: (760) 489-8407