



# Libro Lo único que uno debe saber

## ... sobre gran administración, gran liderazgo y éxito individual continuo

Marcus Buckingham  
Free Press, 2005  
También disponible en: Inglés

---

### Reseña

Muchos adivinos pontifican con grandilocuencia el liderazgo ante quien los escuche, pero con el tiempo van perdiendo el manejo del tema. Al principio, se preguntará si el exitoso gurú Marcus Buckingham cayó en esa trampa después de dedicar ocho páginas al inicio del libro a lo que forma un gran matrimonio (para su información, dice que siempre es interpretar todo lo que hace el cónyuge de la manera más cálida posible, sea lógico o no). Pero no hay que preocuparse – Buckingham sólo se está preparando. Es un pensador original que deja vagar la mente y hace importantes aportaciones al eterno tema del liderazgo. Aunque este libro es esencialmente creativo por naturaleza más que intelectualmente riguroso, uno acaba por respetar las poderosas percepciones que ofrece. Buckingham debe manejar un peligroso equilibrio entre la claridad y la simplificación excesiva, y logra hacerlo bastante bien. Aunque *BooksInShort* no diría que éste es el único libro que debe leer para entender el liderazgo, lo recomienda ampliamente.

### Ideas fundamentales

- Lo que hacen los grandes líderes es motivar a las personas a creer en un mejor mañana y a luchar por él.
- A menudo el liderazgo se confunde con heroísmo o éxito. No es ni uno ni otro.
- Los grandes líderes no sólo tienen una visión para el cambio, sino prisa por llevarlo a cabo.
- Los grandes líderes demuestran consistentemente dos rasgos de su carácter: Tienen un ego grande y están completamente seguros de que sus visiones se harán realidad.
- Los líderes excelentes confían en el sabio consejo de los expertos.
- El mantra del líder es: “No estoy satisfecho”.
- El talento excepcional de los grandes gerentes es su capacidad de asesorar a otros para que sean exitosos.
- Los grandes gerentes juegan ajedrez, no damas. Cada persona, igual que cada pieza de ajedrez, tiene cualidades y fortalezas únicas que deben aprovecharse.
- Es posible, aunque no fácil, desempeñar alternadamente el papel asesor del gerente y el papel visionario del líder.
- Para mantener el éxito, debe dejar de hacer las actividades que no disfruta.

### Resumen

#### El diálogo: Sólo una cosa

En la película *City Slickers*, dos personajes (interpretados por Billy Crystal y Jack Palance) discuten sobre el significado de la vida mientras cabalgan en un rancho para vacacionar. Palance, con la piel de la cara endurecida por la intemperie y una voz áspera, voltea a ver a Crystal y le dice: “Te contaré el secreto de la vida. Sólo una cosa. Sólo ésta. Quédate con ... ”

“¿Qué logran hacer los líderes, a diferencia de la gente común y corriente que tiene iniciativa, creatividad, resolución e integridad?”

“¿Qué es esa cosa?”, pregunta Crystal.

“Eso es lo que tienes que averiguar”, responde Palance.

Los líderes corporativos sienten que hay una sola cosa que deben saber sobre liderazgo, pero no saben qué es. Para entender lo que hace a un gran líder, es útil entender primero qué hace a un gran gerente.

## Lo que saben los grandes gerentes

Detrás de un gran empleado hay un gran gerente. Los grandes gerentes primero piensan en lo que pueden hacer para ayudar a sus colegas a alcanzar el éxito. Instintivamente entienden que ayudan más a la compañía apoyando a sus subalternos. Piensan que el trabajo del gerente consiste en hacer que los demás sean más productivos. Los grandes gerentes pueden ser duros y tener grandes expectativas, pero convencen a otros de que desean apasionadamente que ellos tengan éxito. Los buenos gerentes dicen estar motivados al “ver cómo crecen los demás”. Este enfoque es la cualidad por excelencia que deben tener los grandes gerentes: el talento de convertir las habilidades de los empleados en productividad y rendimiento. Si el talento principal de los grandes gerentes es la capacidad de asesorar a otros para que sean exitosos, ¿cuál es el talento por excelencia de los grandes líderes?

## ¿Qué es el liderazgo?

El liderazgo a menudo se confunde con éxito heroico. Para ilustrar esto, recuerde lo que sucedió el 24 de julio del 2002 en Quecreek, una mina de carbón en Pensilvania. Una máquina gigantesca excavaba en una veta de carbón cuando pegó con un lago subterráneo. Toneladas de agua salieron disparadas por el pozo y arrojaron la máquina de 60 toneladas como si fuera un juguete. Los hombres dentro de la mina se hicieron a un lado, se reagruparon y se dieron cuenta de tres cosas. Primera, la salida estaba bloqueada. Segunda, necesitaban llegar al área más alta posible para eludir el agua que subía. Y tercera, un hombre estaba a punto de morir. Mark “Moe” Popernack, que estaba operando la máquina minera, escapó del torrente de agua saltando hacia la derecha y todos los demás saltaron a la izquierda.

“De todas mis investigaciones, ésta es la única definición satisfactoria que he encontrado: Los grandes líderes impulsan a la gente a un futuro mejor”.

Podían ver que estaba vivo del otro lado del chorro, pero rodeado de agua. Estaba aislado. Se dieron cuenta de que, a medida que subiera el agua, ya no tendría salida. El jefe del grupo, Randy Fogle, decidió salvar a Moe. El agua seguía precipitándose en el túnel y Fogle sabía que tenía que hacer algo. Tuvo una idea: podía llevar una máquina cargadora con pala frontal hasta el borde del torrente que separaba a Moe de los demás, y bajar el cubo. Si Fogle pudiera llegar suficientemente cerca, Moe podría saltar al cubo y Fogle retrocedería a un área segura. La idea era buena en teoría, pero si el torrente llegaba a la cargadora, la desplomaría por el pozo y se llevaría a Fogle también. Éste se subió a la máquina, la puso en marcha y la acercó lo más posible. Luego extendió el cubo. “¿Es suficiente?” le gritó a Moe, quien movió la cabeza para señalar que el cubo no estaba suficientemente cerca para saltar a él. El jefe del equipo vio que tendría que acercarse más al peligroso torrente de agua si quería salvarlo. “Pensé: ‘Ay, la situación se está poniendo muy delicada’, – comentó Fogle más tarde – así que me acerqué un poco más y le grité: ‘¿Puedes hacerlo ahora?’”.

“El éxito llega más fácilmente a aquellos que no aceptan el equilibrio, sino que siguen estrategias intencionalmente desequilibradas”.

Moe se preparó y saltó de cabeza para salvarse, mientras el agua lo apresaba. “Sentí el acero duro, – comentó más tarde – me deslice a la parte trasera del cubo y me quedé ahí hasta que Randy me llevó al otro lado donde estaban todos”. Gracias a otras ingeniosas acciones de Fogle y a los rescatadores del sitio, los hombres vivieron para contar esta desgarradora historia. Fue un encuentro cercano con la muerte.

“Si el talento central de los grandes gerentes es el instinto de asesorar a otros para el éxito, entonces el optimismo y el ego son los talentos que fundamentan todo gran liderazgo”.

En cuanto salieron los mineros del pozo, decidieron contratar un abogado y presentar una demanda contra la compañía minera. Fogle se negó. El desastre era difícil de predecir, dijo, y un equipo estatal de seguridad había certificado que la mina era segura apenas unas semanas antes. Entonces, ¿por qué demandar a su empleador?

“La necesidad de un talento para el optimismo es casi autoevidente. Como líder, debe creer profunda e instintivamente que las cosas pueden mejorar”.

¿Demostró Fogle lo que se debe saber sobre liderazgo? La mayoría de las organizaciones diría que sí. Sorprendentemente, la respuesta es no. Fogle fue valiente, innovador, original, desinteresado y honorable. Mostró cuatro características que la mayoría de las organizaciones define como liderazgo: “iniciativa, creatividad, el valor de sus propias convicciones e integridad”. Éstos son rasgos de liderazgo, pero cualquiera que sea bueno debe tener estos rasgos, no sólo los líderes. Sus cualidades no reflejaron lo que se debe saber sobre liderazgo. “¿Qué deben hacer los líderes que sea distinto de lo que hace la gente común y corriente, que tiene iniciativa, creatividad, resolución e integridad?”.

“La clave del liderazgo no es sólo visualizar un futuro mejor, sino creer, con todo su ser, que es usted la persona que hará realidad ese futuro”.

La única definición satisfactoria de liderazgo es: “Los grandes líderes impulsan a las personas a un futuro mejor”. Esto no quiere decir que Fogle y sus rescatadores no fueran líderes, él lo fue y los otros también, pero su conducta no reflejó eso que uno debe saber sobre liderazgo. Los líderes tienen en mente una imagen clara y única de cómo podría ser diferente el futuro. Ya sea Martin Luther King, Gandhi o John F. Kennedy, el gran líder ve una imagen muy clara de cómo podría ser mejor el futuro. Esta claridad de visión y la capacidad de vendérsela a otros permiten a los líderes superar los obstáculos. Los corolarios de eso que se debe saber sobre liderazgo son los siguientes:

- Los líderes no sólo ven la necesidad de cambio, sino también sienten la urgencia por llevarlo a cabo.
- Usted puede ser líder en cualquier rol si alienta a otros a tener un mejor mañana.
- Los talentos fundamentales de un gran líder son una visión optimista y un ego grande.
- “No estoy satisfecho” es el mantra del líder.

## Temperamento optimista

La cantante de Blues Billie Holiday solía cantar sobre caminar “en el lado soleado de la acera”. Los grandes líderes usualmente muestran un gran optimismo. El líder no pone buena cara ni trata de parecer valiente ante los obstáculos, sino que es instintivo, genuinamente ve la manera de mejorar las circunstancias y sinceramente cree que habrá una mejor época. Es el tipo de optimismo que dice: “No tengo otra opción”. Es la voz de Winston Churchill, que, aunque Gran Bretaña estaba aislada de la Europa ocupada por los nazis, declaró: “Asumo mi tarea con optimismo y esperanza. Me siento seguro de que nuestra causa no fracasará entre los hombres”. Este optimismo no es indiferente. Churchill y Abraham Lincoln, por ejemplo, sufrían de depresión. Sin embargo, su tipo de optimismo veía un futuro mejor, aun frente a situaciones adversas. “Bien definido, lo opuesto a un líder no es un seguidor. Lo opuesto a un líder es un pesimista”.

## Ego e integridad

Se podría concluir que el orgullo precedió a la caída de Bernie Ebbers y Ken Lay. Sin embargo, su problema fue realmente la carencia de integridad, más que el exceso de orgullo. Los líderes exitosos anhelan la posición de estar al mando, porque se ven a sí mismos como los mejores capitanes de sus barcos. En este sentido, es útil entender lo que los líderes destacados no son:

- **Los líderes destacados no son humildes** – Sus aspiraciones no son modestas y tampoco lo es su creencia en las capacidades propias.
- **Los líderes destacados no suponen que tienen todas las respuestas** – Tienen un gran ego, pero también recurren al consejo de los expertos cuando es el mejor camino a seguir.
- **Los líderes destacados no son groseros ni insensibles** – Ser líder no requiere ser desparpajado ni brusco; de hecho, muchos buenos líderes son bastante reservados.
- **Los líderes destacados no son egotistas** – Tener un gran ego es distinto a pensar que el universo gira alrededor de uno mismo. Los verdaderos líderes aplican su ego al logro de objetivos que los trascienden.

“De todas mis entrevistas con líderes eficaces, no se me ocurre un solo ejemplo en el que la persona careciera de esa ansiedad por estar al mando y trazar el curso de las cosas por venir”.

Ser capaz de captar lo que uno debe saber sobre liderazgo no significa que uno puede ignorar todo lo demás. Por ejemplo, aunque las cualidades visionarias de un líder difieran de los instintos asesores de un gerente, uno puede pasar de un rol a otro en caso necesario. Para hacerlo, debe entender estos principios para ser un gran gerente:

- **En primer lugar, contrate a las personas adecuadas** – Ser un gran entrenador de un mal equipo de jugadores limitará sus logros.
- **Defina claramente lo que espera de los demás** – Los empleados productivos no dudan sobre lo que se espera que logren.
- **Entienda las fortalezas de sus empleados** – Juegue ajedrez, no damas. En el ajedrez, las piezas no se mueven todas de la misma manera. Los buenos gerentes estudian las fortalezas de cada persona y colocan las otras piezas en una posición que les permita hacer los movimientos correctos. Use la singularidad de cada persona.
- **Impresione a los demás con los retos futuros** – Cuando describa el ámbito de los retos futuros de sus empleados, infúndales la confianza de que podrán superarlos.
- **Encuentre los estímulos** – Entienda qué motiva y qué desanima a sus participantes claves. Entienda cómo aprende la gente y qué es lo que provoca un mejor desempeño.

“Los líderes no fijan metas humildes. No tienen sueños humildes. No son humildes en la valoración de sus propias capacidades. Casi nada de ellos es humilde”.

Mientras los gerentes buscan la individualidad de los empleados, los líderes buscan su atractivo universal, los factores que la gente tiene en común más que sus diferencias. Utilizan estos rasgos comunes para crear una visión futura. Los líderes aplican el dicho: “Conoce los temores de alguien, y sabrás sus necesidades”.

“Con el tiempo, mis ilusiones positivas crean una espiral ascendente de amor. Mis ilusiones me dan convicción. Mi convicción me lleva a la seguridad. Mi seguridad fomenta la intimidad. Y mi intimidad refuerza el amor ... lo Único que debe saber sobre un matrimonio feliz: Encuentre la explicación más generosa para la conducta del otro y crea que es verdad”.

De manera colectiva, la gente comparte cinco pares universales “de temores y necesidades”:

1. **El miedo a la muerte, propia o de la familia** – Y la necesidad de seguridad.
2. **El miedo a los extraños** – Y la necesidad de un vínculo común con otras personas.
3. **El miedo a un futuro incierto** – Y la necesidad correspondiente de una clara dirección.
4. **El miedo al desorden absoluto** – O lo que podría llamarse, la necesidad de un orden bien fundamentado.
5. **El miedo a la falta de importancia** – Lo que se traduce en una necesidad de respeto.

## Pensamientos adicionales para grandes líderes

Los líderes son capaces de desarrollar una visión clara del futuro debido a que:

- Los líderes eligen cuidadosamente los modelos para el papel que desempeñan.
- Los líderes trabajan arduamente y practican para ser mejores en lo que hacen.
- Los líderes luchan por entender las fortalezas fundamentales de sus organizaciones.
- Los líderes establecen las “calificaciones centrales” de sus organizaciones, es decir, la manera en la que miden el éxito.
- Los líderes se toman el tiempo de reflexionar sobre las circunstancias actuales y las posibilidades alternativas.
- Los líderes continuamente plantean la siguiente pregunta: “¿Qué acciones podemos tomar hoy?”
- Los líderes se enfocan en la acción. Sólo la acción contribuye para llevar a cabo su visión del futuro.

## Cómo mantener el éxito

Por último, para mantener el éxito, domine otra “cosa única”: descubra qué odia hacer y deje de hacerlo. Esto puede sonar contraintuitivo, porque el consejo común es fortalecer sus debilidades. Sin embargo, considere detenidamente que el éxito continuo requiere causar un impacto sustancial durante un periodo extendido. Enfocarse en sus deficiencias no aumentará la energía que necesita para correr en el maratón de toda una carrera. De hecho, hará lo contrario. Si no está contento con algún aspecto de su trabajo, actúe. Resuelva la situación. Renuncie o adapte su papel, encuentre mejores socios o descubra un aspecto de su trabajo que lo hará más fuerte con el tiempo. Esto lo acercará a ser excelente en lo que hace. Una vez que entienda lo que debe saber para ser un gran gerente, lo único que debe saber para ser un gran líder y lo único que debe saber para mantener su éxito, “verá lo que la mejor parte de usted puede lograr, ahora enfocada y sin restricciones”

## Sobre el autor

**Marcus Buckingham** se graduó de la Universidad de Cambridge en 1987 y pasó 17 años en Gallup Organization como director de las investigaciones sobre las características de los mejores líderes, gerentes y lugares de trabajo del mundo. Es una autoridad en productividad de los empleados y en liderazgo. Los resultados de su trabajo fueron dos libros: *First, Break All the Rules: What the World’s Best Managers Do Differently* y *Now, Discover Your Strengths*. Buckingham es consultor independiente, autor y conferenciante.

---

---