



Libro Joyas del liderazgo

Las lecciones que he aprendido de una vida de liderazgo

John C. Maxwell
HarperCollins Leadership, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

Después de años de escribir y dar conferencias sobre liderazgo, y tras décadas de practicarlo, John C. Maxwell creó este libro como una reflexión de todo lo que ha aprendido sobre liderar a otros. Comparte tanto las lecciones de liderazgo que experimentó de primera mano, como las que seleccionó de otros expertos. Sus 26 “pepitas de oro” hablan de varios aspectos del liderazgo, como desarrollar relaciones, educar a los líderes del mañana, y reconocer y responder a los “momentos decisivos”. Al final de cada capítulo, Maxwell ofrece “ejercicios de aplicación” para mostrar a los lectores cómo poner en práctica las lecciones y “momentos para asesores” para ayudarlos a enseñar los principios a otros. Como en la mayoría de los libros de Maxwell, la fuerza no está en su originalidad, sino en su capacidad de extraer información de muchas fuentes distintas mediante citas concisas y partes sencillas y fáciles de aprender. Los lectores de Maxwell encontrarán mucha sabiduría popular; sin embargo, *BooksInShort* cree que éste es un texto cordial y útil para líderes (tanto nuevos como experimentados) en todos los campos.

Ideas fundamentales

- El liderazgo no es una actividad solitaria. Las relaciones sólidas son esenciales al éxito.
- Sea tanto “conector” como “trepador”. Ascienda por la escalera corporativa, pero demuestre “apreciación, sensibilidad, consistencia, seguridad” y “humor” en el camino.
- La manera de responder a grandes decisiones o crisis revela su verdadero carácter.
- Esos “momentos decisivos” presentan oportunidades para trazar un nuevo curso, reexaminar sus prioridades, llegar más alto o clarificar una meta o propósito.
- Sus decisiones determinan su identidad, así que haga “tres elecciones críticas” como líder:
- Primero, espere más de sí mismo que los otros; segundo, dé prioridad a ayudar a la gente en vez de complacerla, y, tercero, concéntrese en el presente, no en el pasado.
- Aprenda a aceptar la crítica y mantenga una actitud abierta. Comprenda que, en ocasiones, las personas critican su posición, no a usted personalmente.
- Sea un escuchador atento y aprenda con avidez. Muestre pasión por su trabajo.
- Mejore sus áreas débiles, pero aproveche sus fortalezas – y ayude a que otros desarrollen las suyas.
- El poder que ejerce como líder está aunado a la responsabilidad de ayudar a la gente. Use su influencia para defender a otros o para crear futuros líderes.

Resumen

“Cómo aprovechar el poder de muchos”

El liderazgo implica esfuerzo, dedicación, y el compromiso de mejorar y aprender. ¿Qué significa ser líder? Significa estar dispuesto a “arriesgarse” y a “sobresalir entre la multitud”. Los líderes no se conforman con el *statu quo* sino que quieren hacer un cambio significativo. Mientras otros se obsesionan con las limitaciones, los líderes perciben oportunidades. Son responsables, pero audaces; humildes, pero sirven de ejemplo. Debido a que se preocupan por aquellos a su alrededor, “liberan las ideas, energía y capacidades de otros”.

“Las verdades acerca de la cima”

En contraposición al dicho popular que dice que uno “está solo en la cima”, el buen liderazgo no es una actividad solitaria. Si uno se separa de los miembros del equipo, perderá de vista sus necesidades, sueños y ambiciones. No puede ayudarlos si no los conoce. Para estar conectado, deshágase del “pensamiento posicional”. No use su autoridad para presionar a otros a hacer lo que usted quiere. Por el contrario, desarrolle relaciones para buscar metas compartidas. Cuando la gente siente que se preocupa por ella, mostrará interés en lo que usted tiene que decir. Precipitarse por la escalera corporativa sin crear relaciones en el camino lo pone en peligro de controlar la mente y las acciones de la gente sin antes ganársela. Ese liderazgo sin emoción generalmente dura poco tiempo.

“Los buenos líderes no denigran a la gente – la engrandecen.”

¿Es usted un líder de posición, un “trepador”? ¿O es más un líder de relación, un “conector”? Los trepadores se enfocan en jerarquías; definen a la gente por su mayor o menor posición en la escalera corporativa. Desde esa perspectiva, todos son competidores, más que colaboradores con una meta común. En cambio, los conectores buscan socios y se fortalecen con un esfuerzo de equipo. El buen liderazgo requiere trepar y también conectar. Para ser mejor trepador, tenga un propósito claro, mejore su capacidad de enfoque y presiónese para trabajar con mayor rapidez. Para ser un conector más eficaz, cultive la seguridad en sí mismo, para no sentir la necesidad de estar siempre “a la cabeza”. Cultive la “apreciación, sensibilidad, consistencia” y el humor.

“Como líder, sólo avanzará si su gente lo apoya”.

La persona más difícil a quien liderar es usted mismo. Aunque juzgue a otros imparcialmente, mantener una imagen propia que sea realista es difícil. Si aprende a liderarse a sí mismo, liderar a otros surgirá con más naturalidad. Primero, entienda lo que se necesita para ser un buen seguidor, para ser un líder humilde y empático. Segundo, responsabilícese de sus acciones y decisiones, y ejerza la autodisciplina. Tercero, reconozca que los logros toman tiempo; sea paciente y no pierda de vista sus metas a largo plazo. Y cuarto, evite crearse un “falso sentido de seguridad” sobre su capacidad de liderar éticamente; desconfíe de sí mismo; sea responsable ante alguien más.

“Momentos decisivos”

Winston Churchill dijo una vez: “En todas las épocas hay un momento en el que debe surgir un líder para satisfacer las necesidades del día”. Esos “momentos decisivos” determinan el tipo de líder que uno realmente es. De hecho, la manera en la que uno responde a coyunturas críticas revela su carácter. Bien manejado, un momento decisivo puede cimentar una reputación positiva. Mal manejado, puede dañar irreparablemente la credibilidad. Piense en los enfoques tan distintos del Presidente George W. Bush ante dos momentos decisivos: El 11 de septiembre del 2001, cuando los terroristas atacaron el World Trade Center, la reacción del Presidente Bush conmovió a los estadounidenses. Sin embargo, el “vacío de liderazgo” que percibieron después del huracán Katrina los hizo ver a Bush negativamente.

“Los buenos líderes entienden que a las personas no les interesa cuánto sabe usted, hasta que no saben cuánto se interesa usted por ellas”.

El beneficio oculto de cualquier decisión o crisis importante es que presenta la oportunidad de redefinirse. Prepárese para esos momentos. Evalúe los momentos decisivos que ha experimentado en el pasado. ¿Qué aprendió de ellos? Después, prepárese para momentos decisivos futuros. Esté atento a alguno que pudiera surgir. Los líderes se enfrentan con cuatro tipos de momentos decisivos; cada tipo tiene un riesgo distinto – y una oportunidad distinta. Los “pioneros” animan a la gente a trazar una nueva ruta; los “rompecorazones” le recuerdan reexaminar sus prioridades; quienes “despejan las nubes” la ayudan a clarificar una meta o propósito, y quienes “rompen récords” la ayudan a llegar más lejos.

“Si está liderando a otros y se siente solo, entonces no lo está haciendo bien”.

John Wooden, el conocido entrenador de baloncesto, dijo: “En todo lo que uno hace, siempre hay que tomar una decisión. Hay que tener en mente que, a fin de cuentas, la decisión que usted toma decide quién es usted”. Sus elecciones, especialmente en situaciones inciertas, determinan su identidad. Tome “tres decisiones críticas” para ser un líder más fuerte:

1. Espere más de sí mismo que los otros.
2. Dé prioridad a ayudar a la gente en vez de complacerla.
3. Concéntrese en el presente, no en el pasado.

“Si somos honestos con nosotros mismos, nos daremos cuenta de que las personas más difíciles de liderar somos nosotros mismos”.

Los líderes no pueden evitar la crítica, pero pueden elegir cómo manejarla. Entienda las facetas positivas y negativas de su naturaleza, para que la retroalimentación no le haga demasiado daño. Comprenda que, en ocasiones, las personas critican su posición, no a usted personalmente. Para aprender de la crítica, mantenga una actitud abierta y no esté a la defensiva. Si la retroalimentación es adecuada, úsela para crecer y mejorar. Enfocarse en otros, en vez de en sí mismo, puede ayudarlo a mantener la perspectiva.

Conceptos básicos de liderazgo

Casi todos los buenos líderes se apasionan por su trabajo – al nivel que ni siquiera lo sienten como trabajo. Las habilidades, oportunidades, experiencias y conocimientos no son suficientes; tampoco basta contratar y colaborar con grandes personas. Si no tiene pasión, no logrará llegar a la excelencia.

“Sólo un líder que ha sabido seguir sabe cómo liderar bien a otros”.

Los mejores líderes saben que “liderar” implica “escuchar”. A menudo, entre más alto ascienden las personas, menos probabilidad tienen de tomar en cuenta aportaciones externas. Sin embargo, los líderes que no se conectan con los miembros de su equipo no son capaces de detectar problemas potenciales, desarrollar relaciones de confianza ni aprender de otros. Escuche lo que su gente quiere decir. Mantenga la mente y el corazón abiertos. Entréguese a la tarea de aprender. Si deja de avanzar y crecer, su organización también se estancará. Luche continuamente por mejorar, aunque sienta que ya llegó a la cima. Nunca podrá aprender todo lo que hay que aprender, así que manténgase abierto, curioso e inquisitivo. Para motivar a sus colegas y empleados a aprender, genere un “ambiente de crecimiento”. Recuerde que “la experiencia es la mejor maestra” sólo si usted está dispuesto a aprender de ella. Para beneficiarse de su experiencia, tómese el tiempo de reflexionar,

evaluar y aprender.

“El liderazgo hace que cada intento sea mejor o peor”.

Cometerá errores, inevitablemente. Sáqueles el máximo provecho con estos cinco pasos para una “receta para el fracaso exitoso”. Primero, responsabilícese de sus errores y limitaciones. Segundo, entienda que los errores son “el precio del progreso”. Como explica la psicóloga Joyce Brothers: “La persona a quien le interesa el éxito debe aprender a ver el fracaso como una parte saludable e inevitable del proceso para llegar a la cima”. Tercero, aprenda una lección importante de cada error. Cuarto, pregunte: “¿Qué faltó?”, para asegurarse de no correr más riesgos en el futuro. Quinto, aliente a la gente a cuestionar e incluso a oponerse a sus ideas y sugerencias. Si sus empleados tienen miedo de dar su opinión, no podrán evitar que usted siga una estrategia poco sensata o potencialmente nociva.

“Como líder, siempre debe desafiar a la gente a salir de su zona de confort, pero nunca de su zona de fortalezas”.

Por último, administre bien su tiempo. Ver la administración del tiempo según el enfoque del principio de Pareto ayuda a ver por qué es tan importante esa habilidad para el liderazgo. En pocas palabras, el principio dice que el 20% de sus actividades es “16 veces más productivo que el 80% restante”. Esto significa que pierde el 80% del tiempo en tareas menos productivas. Enfocarse en el 20% más importante, delegar las labores menos importantes y obtener buena ayuda administrativa le permitirán ser mucho más productivo.

Entre en la “zona de fortalezas”

Luche por mejorar sus debilidades, pero aproveche sus fortalezas. Identifique su talento natural y trate de mejorarlo. Esto se llama “encontrar y permanecer en su zona de fortalezas”. Para descubrir cuáles son sus talentos, pregúntese: “¿Qué hago bien?”. Sea específico en su respuesta. Considere las actividades que hacen que lo elogien. No desperdicie energía en tareas que otros hacen mejor. Según el exdirector ejecutivo de General Electric, Jack Welch: “Si no tiene una ventaja competitiva, no compita”. En su libro, *Jack: Straight from the Gut*, Welch define otros cinco principios de buen liderazgo:

1. “Si no tiene el control de su propio destino, alguien más lo tendrá”.
2. “Afronte la realidad como es, no como era ni como le gustaría que fuera”.
3. “Sea sincero con todos”.
4. “No administre, lidere”.
5. “Cambie antes de tener que hacerlo”.

“Mientras las personas lo estén siguiendo, sólo podrán ir tan lejos como vaya usted”.

Welch dice que los líderes exitosos no usan anteojos color de rosa. Pueden ser optimistas, pero también son buenos para “definir la realidad”, así que pueden lidiar con ella de frente. Estos líderes evalúan con precisión la situación actual y prevén las consecuencias de sus acciones más claramente que los que están a su alrededor.

“El mayor obstáculo para el descubrimiento no es la ignorancia ni la falta de inteligencia. Es la ilusión de conocimiento”.

Para ser un líder eficaz, identifique y desarrolle las fortalezas de otras personas así como las propias. No atribuya a la gente características que no tiene. En otras palabras, no la coloque en el cargo incorrecto, porque no tendrá éxito. Entienda la importancia de ayudar a todos a alcanzar su potencial y a hacer que sus colegas den lo mejor de sí mismos. Esto aumentará los logros de cada individuo y de cada equipo, y llevará más lejos a la organización. Sea “agente de cambio” al fomentar un lugar de trabajo en el que las personas se entusiasmen por hacer algo nuevo.

“¿Quién hace que la gente renuncie?”

Perder empleados talentosos es muy duro para una organización. Las investigaciones muestran que el 65% de las personas que renuncia a su trabajo es por problemas con sus gerentes. ¿Qué tipo de líderes aleja a los buenos empleados? Los líderes socavan la confianza cuando son inconsistentes, cuando colocan sus propias necesidades por encima de las de la organización o cuando manipulan la verdad. La gente renuncia cuando no se siente apreciada o, peor aún, cuando se siente devaluada – o cuando pierde la confianza en sus supervisores. Los empleados también se van cuando sienten que sus gerentes toman malas decisiones o son, por lo general, incompetentes. Por último, a la gente no le gusta trabajar para gerentes que dudan, están a la defensiva o muestran sus inseguridades.

“La influencia debe prestarse, pero nunca regalarse”

El poder que ejerce usted como líder está aunado a la responsabilidad de ayudar a otros. Use su influencia para defender a aquellos a quienes no se escucha o para desarrollar personas que muestren potencial de liderazgo. O aprovéchela para conectarse con otros líderes importantes y hacer que su mensaje se expanda exponencialmente. Piense en la influencia como un recurso que presta, con expectativas de rendimiento, y no como un regalo gratuito. Compártala con la gente que la aprecia y úsela correctamente.

“La experiencia no enseña nada, pero la experiencia evaluada lo enseña todo”.

Usted no llegó a su posición de liderazgo sin la ayuda de “asesores y apoyadores” en el camino. Los asesores son las personas que le proporcionaron el modelo para su éxito. Compartieron sus conocimientos e influencia, y lo llevaron al nivel de ellos en la organización. Los apoyadores son quienes lo empujaron a la cima al permitir que se sintiera reconocido y apreciado. Varios tipos de personas lo ayudarán en el camino de su desarrollo profesional. Incluyen a los:

- “**Liberadores de tiempo**” – Los empleados que [le] ahorran tiempo.
- “**Jugadores de equipo**” – Aquellos que hacen aportaciones significativas a su equipo.
- “**Pensadores creativos**” – Las personas que resuelven problemas y le ofrecen opciones.
- “**Cerradores de puertas**” – Los empleados que terminan proyectos “con excelencia”.
- “**Abridores de mentes**” – Las personas que lo ayudan a ampliar “las ideas y la mente”.

- “**Creadores de redes de relaciones**” – Los empleados que lo ayudan a conectarse con otros.
- “**Amantes incondicionales**” – La gente que conoce sus limitaciones y, aun así, lo sigue queriendo.

Sobre el autor

John C. Maxwell es respetado internacionalmente por ser experto en liderazgo, conferenciante y autor. Ha vendido más de 19 millones de libros. El Dr. Maxwell es el fundador de EQUIP, una organización sin fines de lucro que ha capacitado a más de cinco millones de líderes en 126 países en todo el mundo. Cada año da charlas a los líderes de diversas organizaciones, como las 500 compañías de *Fortune*, gobiernos extranjeros, la Liga Nacional de Fútbol Americano, la Academia Militar de Estados Unidos en West Point y las Naciones Unidas. Maxwell es autor de libros en la lista de best sellers del *New York Times*, el *Wall Street Journal* y *BusinessWeek*, y ha escrito tres libros que han vendido más de un millón de copias: *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, *Developing the Leader Within You* y *The 21 Indispensable Qualities of a Leader*. Publica regularmente nuevo contenido en su sitio Web, JohnMaxwellonLeadership.com.
