



LIDERAZGO

PARA JOVENES

5

*Desarrolla a tus
Lideres*

ALBERTO VAZQUEZ BOTELLO

Índice

I	El Liderazgo de tus Compañeros de Equipo	3
II	Un Verdadero Lider Produce Líderes, no Seguidores	7
III	Conocimiento de la Naturaleza Humana	15
IV	Ingredientes para Desarrollar el Liderazgo de tu Equipo	32
	Apéndice	57

I

El Liderazgo de tus Compañeros de Equipo

Desde los 14 años que he estado involucrado en la capacitación y desarrollo de los compañeros que estaban involucrados conmigo en mis proyectos. Aunque sabía que todo eso era necesario para el trabajo que hacíamos, no fue sino hasta los 17 años cuando por primera vez me percaté de la imperiosa necesidad que tenía de desarrollar el liderazgo de mis compañeros para realizar mi visión. De hecho, fue en un campamento de un movimiento estudiantil llamado COMPA en la que platicando con un compañero de mis frustraciones por todo lo que quería hacer pero que no podía, me dijo lo siguiente: “Estas llegando a un punto en tu vida en el que te estas dando cuenta que para seguir creciendo y hacer lo que quieres necesitas multiplicarte en otros. Necesitas transmitir la visión y desarrollar el liderazgo de más gente”. Sus palabras se me quedaron grabadas. Con respecto a él, ya nunca lo volví a ver, es más, ni me acuerdo de su nombre, pero ese momento fue uno de esos episodios que marcaron un cambio de dirección y enfoque en mi vida.

Una de las cualidades básicas que todo líder debe desarrollar, es la capacidad de reproducirse en otros. Esto es fatal si uno es un mal líder, pero esto causa un excelente impacto cuando se es un líder digno de imitar. Esto requiere que uno sepa a) cómo ser un buen líder y b) cómo transmitir y multiplicar ese buen liderazgo en los demás. En nuestro crecimiento personal, siempre llega el punto en el que, para seguir creciendo, tenemos que transmitir lo que hemos aprendido a otros. Es parte del proceso normal de desarrollo: naces, creces, *te reproduces* y mueres.

NO VAN A LLEGAR MÁS LEJOS DE LO QUE SUS MIEMBROS PUEDAN IR

Anteriormente habíamos comentado que la gente que está contigo no irá más lejos de lo que tú has ido. Si bien esto es cierto, también es cierto que *el equipo no llegará más lejos de lo que sus miembros puedan ir*. Esto quiere decir que para que el equipo pueda llegar al nivel al que tú los puedes llevar, *necesitas desarrollar su liderazgo*. No hay de otra.

El crecimiento y nivel de liderazgo de tus compañeros puede estancar a toda tu organización. No importa que tú seas el *superlíder*, si no sabes desarrollar el liderazgo de la gente que está contigo de poco te sirve, ya que tu éxito y el de la organización radica en el nivel de liderazgo de la gente que trabaja contigo, como dice Maxwell: ellos te levantan o te aniquilan¹.

Muchos de los fracasos que tuve se debieron, no a las circunstancias que nos rodeaban, sino al bajo nivel de liderazgo que tenían mis compañeros, y mi incompetencia para desarrollarlos (y el que no hubiera material enfocado a ellos, lo hacía más difícil aún todavía). Los éxitos, por el contrario, se debieron al alto nivel de liderazgo ejercido por mi y mis compañeros¹.

¹ Conseguir y mantener a los mejores elementos, así como desarrollar el liderazgo del equipo en general siempre será uno de los principales retos que te enfrentarás como líder de equipo.

TUS CLIENTES INTERNOS

En el capítulo 2 hablamos de la importancia de detectar a los clientes de tu proyecto u organización. Sin embargo tú como líder de equipo tienes dos clientes: las personas a las que tu organización sirve conocidos como “clientes” o “clientes externos”; y las personas que trabajan contigo en tu proyecto, conocidos como “clientes internos”. Esto es muy importante reconocer, porque el éxito de lo que hagas va a estar muy ligado al servicio que ofrezcas a los dos grupos. Por un lado tu equipo de trabajo te ayuda a llevar a cabo el servicio que ofrecen a los clientes externos, pero por otro lado, tú y las personas que trabajen contigo en el área de recursos humanos, se encargan de servir a los clientes internos, y dependiendo que tan bueno y justo sea el servicio que ofrezcan a estos últimos determinará el trato y servicio que los clientes externos reciban. Los clientes externos siempre se benefician directa o indirectamente por el servicio que les brindas a tus clientes internos.

¿Cuál es el servicio que se les ofrece a los clientes internos? Son varios, pero en un trabajo típico es básicamente proporcionándoles:

- La oportunidad de realizar su talento, potencial y aspiraciones en el servicio al cliente externo (o interno).
- La oportunidad de adquirir experiencia profesional
- Un lugar y ambiente de trabajo seguros y agradables.
- Facilidades y prestaciones económicas
- Una justa retribución económica por su trabajo, entre otras cosas.

EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

Todo esto nos habla de un principio muy importante: el futuro de la organización o equipo está dentro de ella, en sus miembros, en su potencial. Y tú debes saber cómo extraerlo. No han sido pocos los casos de empleados que tenían un talento, una idea o una contribución la cual no fue escuchada o aceptada por la empresa u organización en la que trabajaban, sin saber que su éxito estaba en la contribución de esa persona.

Este fue el caso de los relojes suizos. Antes que salieran los relojes de pila, los relojes suizos eran los más exactos y famosos relojes de cuerda en el mundo. De su centro de investigaciones en Neuchatel, Suiza, salió la contribución del reloj de pilas, pero la idea fue rechazada por los manufactureros suizos. La invención, sin embargo, fue comprada por Seiko de Japón y fue él quien empezó la revolución de los relojes electrónicos que casi lleva a la quiebra a todos los relojeros suizos.ⁱⁱ

Yo personalmente me he topado con varios casos como estos. Personas que tienen nuevos y mejores métodos o sistemas de hacer las cosas que llevarían a su organización al éxito, no son tomados en cuenta o son hechos a un lado debido a la envidia o a la retrógrada manera de pensar de sus propios jefes. No saben lo que se están perdiendo. Tú como líder, no te puedes dar el lujo de menospreciar el potencial de tus compañeros. Te puede costar *muy* caro.

Los nuevos paradigmas, métodos, invenciones, o personas que van a guiar la siguiente revolución, surgen de entre las filas de *las actuales organizaciones*. Si ellas no detectan y canalizan para su bien ese capital, serán desplazadas y dejadas atrás. De hecho las organizaciones que se mantienen en la punta, son las que continuamente están innovando, las que han aprendido a sacar el futuro que está oculto en sus integrantes.

Más adelante veremos algunas formas de sacar ese potencial y capacidad innovadora que tienen las personas que trabajan contigo. Por lo pronto veamos la diferencia entre dos tipos de liderazgo y el tipo de personas que cada uno produce.

II

Un Verdadero Líder Produce Líderes, no Seguidores

La marca que distingue a los buenos líderes de los malos es el liderazgo de su gente. De acuerdo a esto podríamos decir que hay dos tipos de líderes: los que crean seguidores, y los que producen líderes.

En el excelente libro del Dr. Myles Munroe, *The Burden of Freedom*, habla del significado de la genuina libertad la cual conduce al verdadero liderazgo. Él lo explica como un proceso de crecimiento en donde uno pasa de una mentalidad de esclavo a una mentalidad de libre que es la de un verdadero líder. Las condiciones de un esclavo es la de un trabajo forzado, con pocas responsabilidades, motivado por el látigo; las condiciones del libre es la de un trabajo autoimpuesto, con mayores responsabilidades y motivado por la recompensa. De este libro extraigo el concepto de “esclavitud” para referirme al mal liderazgo y distinguirlo así del bueno; reiterando de antemano que cuando hablo de “esclavo”, no me refiero a la condición física de la persona, sino a su tipo de mentalidad.

EL MODELO DE LÍDERES CON MENTALIDAD DE ESCLAVOS²

Las que ejercen este tipo de “liderazgo” son personas inseguras, con baja autoestima y con una mentalidad de esclavos. Este tipo de líder produce seguidores porque depende de ellos para suplir su sentido de valoración y seguridad. ¿Cómo? Comparándose y compitiendo con ellos. Él necesita de seguidores para sentirse “líder”³. Por eso no desarrollan a su gente ni permite que crezcan más que él. Entre mas “pequeña” sea la gente que dirige, más “grandote” él se siente. Con su actitud te dice: “no serás más o mejor que yo”.

No quiere desarrollar a su gente y, sin embargo, buscan compensar su bajo sentido de valoración con el tamaño y grandeza de su grupo, organización o proyecto. Sin embargo, su actitud de mantener a gente pequeña es la que ahuyenta a los grandes líderes que pudieran trabajar con él para hacer grande a su proyecto. Patético, lo que más buscan es lo que más huye de ellos ya que nunca llegan a la grandeza.

Entre la gente más lo necesite, mejor se siente (lo hace sentir como “el jefe”, importante). Por eso crea a gente dependiente. Capacitarlos, transmitirles información o enseñarles lo que él sabe pondría en riesgo su estima, porque a sus ojos él vale más que los demás porque sabe más que ellos (aunque no lo admita, su actitud lo grita a voces). Por eso difícilmente aceptará que un “subordinado” le enseñe algo, que lo corrija o que simplemente sepa más que él. Por otro lado, el mantener gente ignorante es mejor para ellos porque así los pueden controlar y manipular más fácilmente.

Los malos líderes atraen y producen a ovejas: gente palera que lo sigue sin cuestionar ni criticar, y ahuyenta, en cambio, a los verdaderos líderes. De hecho, se sienten celosos y toman una actitud antagónica hacia los verdaderos líderes, pues inconscientemente ellos representan una amenaza contra su estima y seguridad, contra su “imperio” de ignorancia y

² Este es el tipo de liderazgo que en el volúmen tres decíamos que ejercía Saúl y las personas como él.

³ En su concepción él es un líder porque tiene subordinados.

manipulación –porque ellos son los únicos que se atreven a cuestionarlo⁴.

Crean un sistema de trabajo en el que “tengo que estar detrás de ti para que funciones” y en donde la motivación para trabajar es el “huir del látigo” (de un humillante regaño, el castigo, la intimidación, o la amenaza). Ellos no saben cómo inspirar o cómo motivarlos de otra forma. El temor es lo que usan para “incentivar” a su gente. Por lo mismo tienden a ser poco amigables con las personas con las que trabajan. Son como un capataz interesados sólo en el resultado, no en el bienestar del su gente (busca el resultado a costa de su gente). Con su actitud dan este mensaje: “te voy a usar para hacerme grande”.

Con respecto a esto, me ha tocado escuchar a líderes de este tipo presumiendo a carcajadas con sus colegas cómo regañaron a una de su gente: “nombre me lo puse como camote”, “salió bien humillado, con la cola entre las patas”. Pero estas aseveraciones no son otra cosa mas que una señal de debilidad en el liderazgo de esa persona. Si te glorías en humillar a la gente que labora contigo, ¡cuidado! tu mentalidad de esclavo te está delatando.

Las personas con este modelo de liderazgo abundan: lo vemos en padres, maestros, jefes, políticos, etc. Lamentablemente el modelo de liderazgo que los jóvenes aprendemos viene de ellos, y así se va transmitiendo de generación a generación. La única manera en que esto puede ser interrumpido, es cambiando la forma de pensar de los líderes en formación, de nosotros los jóvenes.

Tipo de gente que produce y que trabajan bajo el liderazgo de esclavos

La gente que con el mismo problema de mentalidad de esclavo trabaja de maravilla bajo este modelo de liderazgo. Ellos son gente que no trabajan por si mismos y que necesitan que esté alguien detrás de ellos para que hagan las cosas que deben hacer⁵. No ejercen iniciativa, disciplina, ni responsabilidad. Para este tipo de gente, otro esclavo en liderazgo les funciona muy bien porque

⁴ Los líderes maduros no cuestionan la autoridad o posición de la persona que está al frente sino la legitimidad de sus acciones y la veracidad de sus palabras.

⁵ Como no saben como autogobernarse, necesitan que alguien lo haga desde afuera.

logra ponerlos a trabajar. El problema con esto es que perpetúa su condición de esclavos, no los desarrolla.

El otro problema que ocasiona este tipo de liderazgo es que, cuando la motivación para hacer el trabajo es el “huir del látigo⁶”, la gente empieza a odiar el trabajo y a considerarlo como un castigo porque lo empiezan a relacionar con algo desagradable, con los estímulos negativos. Lo que hacen lo hacen “a la fuerza”, porque “los obligan”, no porque los inspiren o motiven. Y sí, efectivamente, produce resultados, la gente se pone a trabajar, pero sólo lo necesario para no ser castigada, pero no lo necesario para ser exitosa, aspecto que los mantiene atados a un estado de mediocridad⁷.

Por otro lado, la falta de confianza (fe) que el esclavo en liderazgo tiene en su gente generalmente es transmitida a ellos haciéndolos sentir que “no lo pueden hacer por ellos mismos”, que “son demasiado tontos” o “incompetentes”. Esto desarrolla en ellos un sentido de *dependencia* hacia su “líder” (y hacia las demás personas ya que no se atreven a hacer nada por si mismos), la cual este disfruta pues lo hace sentir “importante, o mejor que ellos”⁸.

Además, cuando la motivación para hacer el trabajo es el huir del látigo, y cuando se está detrás de alguien todo el tiempo diciéndole qué y cómo hacer algo, eliminando así cualquier oportunidad para que la persona lo haga por placer o decisión propia, se mata o frustra el espíritu de liderazgo de la persona, y se desarrolla en ella un espíritu de esclavo. En el corazón del hombre hay un profundo deseo de ser libre para ejercer dominio sobre su vida y talento, que nadie esté detrás de él todo el tiempo diciéndole qué hacer, o cuidándolo para que haga lo correcto. Este mismo deseo, de donde surge el liderazgo, puede ser adormecido o cauterizado por un esclavo en liderazgo. Ellos

⁶ Con todo esto no estoy diciendo que el látigo esté enteramente mal, hay ocasiones remotas que requieren su uso. Sin embargo cuando se usa como forma habitual para incentivar a la gente a trabajar, estamos hablando de un sistema de esclavitud. La motivación e inspiración puede más que el garrote y el castigo en personas con actitud de líder.

⁷ El látigo mata el espíritu de liderazgo, la zanahoria lo desarrolla.

⁸ Los líderes inseguros se protegen menoscabando el potencial de su gente, para que este no salga de ellos y así nunca los igualen o rebasen. Por otra parte, esto es un reflejo de la poca fe que ellos mismos tienen en su potencial.

matan o ahuyentan al verdadero espíritu de liderazgo en las personas.

En conclusión, todo se reproduce de acuerdo a su género, y los líderes con mentalidad de esclavo no son la excepción. Las personas que ellos tienen no son sino un vivo reflejo de lo que ellos son y enseñan. Para desarrollar el espíritu de liderazgo en otra persona se necesita tener primero el espíritu de liderazgo desarrollado en uno mismo.

EL MODELO DE LIDERAZGO QUE PRODUCE LÍDERES

Podemos decir que el modelo de liderazgo antes mencionado, si no te interesa desarrollar a tu gente, funciona. De hecho, puedes llegar a tener unos “esclavos” muy eficientes que estén dando muy buenos resultados. Esto puede ser suficiente para un líder con mentalidad de esclavo, sin embargo, *nunca* será lo que pudieras producir con líderes?

El verdadero líder sabe bien esto. Y es que el verdadero líder lleva las cosas al límite de su potencial, por eso siempre tiene una visión más grande y termina desarrollando todo a un nivel superior. Los esclavos en liderazgo siempre serán opacados y desplazados por los verdaderos líderes –si no me crees pregunta a las compañías mexicanas con mentalidad de esclavos que fueron sacadas del mercado por las compañías con mentalidad de líderes.

Increíble pero cierto: nuestro desarrollo está condicionado por nuestra forma de pensar. Podemos tener todo el potencial del mundo, pero no la mentalidad que se requiere para desarrollarlo. Por eso vemos a países como México, con mucho territorio y recursos naturales, pero con un nivel económico inferior al de

⁹ En el caso de Estados Unidos, por ejemplo, cuando la esclavitud de negros, los dueños de esclavos hubieran podido producir muchísimo más si hubieran desarrollado el potencial de ellos. Un verdadero líder hubiera pensado ¿Por qué conformarme con el trabajo físico de ellos cuando puedo enseñarlos a leer y sumar, así comercializarían para mí, o porque no enseñarles de mecánica y de física para que produzcan maquinaria que me haga más productivo, o porqué no enseñarles arquitectura y empezar un bufett de arquitectos o una constructora? Hay infinidad de cosas que se pudieran desarrollar con el potencial humano, y los límites son los que uno se establece.

naciones como el de Suiza, por ejemplo, con recursos y territorios muy pequeños.

La primera persona que conozco que ejerció el modelo de liderazgo que produce líderes fue el joven Jesús. Fue su sello característico pues en toda persona que se integraba en su equipo él desarrollaba una mentalidad de rey¹⁰, de líder, tal es así que uno de los títulos que se le dio fue el de “Rey de reyes”. Este tipo de líderes básicamente envuelve todo lo que hemos estado viendo a lo largo del libro. Sin embargo, no está demás retomar algunas de las características de este liderazgo que contrastan con las del ejercido por personas con mentalidad de esclavos. Algunas frases de Jesús nos servirán de guía para esto.

“¿También ustedes quieren marcharse?”

Este tipo de líder no recibe su seguridad ni autoestima de las personas que dirige, ni del tamaño de su proyecto. En este sentido el líder no depende de ellos¹¹ y está dispuesto a quedarse “solo”, por eso no busca controlarlos ni retenerlos a toda costa. Por otro lado, tampoco le molesta que la gente sea más talentosa y capaz que él, al contrario, las busca y desarrolla a las que tiene, porque su meta es cumplir su visión, no suplir una necesidad emocional ocupando una posición o estatus.

El liderazgo de esta persona surge por una llenura interna y una necesidad externa que lo motiva a levantarse a hacer algo al respecto. Él está contento siempre y cuando se resuelva esa necesidad que lo mueve, no importa quien lo haga, lo importante es que se haga. Esto es lo que lo hace tan efectivo. Por eso no se preocupa en llevarse los créditos o sentirse “necesarios”.

“Les conviene que me vaya”

Los verdaderos líderes se multiplican y desarrollan el liderazgo de otros porque tienen como meta “dejar de ser indispensables”.

¹⁰ Él les ayudaba a recuperar el poder y la autoridad para ser todo lo que podían llegar a ser, cosas que habían perdido por su errada manera de pensar.

¹¹ Paradójicamente es esta fortaleza interna la que le atrae seguidores.

El verdadero líder se autodesemplea¹². Mientras que los malos líderes viven como si nunca fueran a partir, los buenos planean su partida desde el principio.

Y es que ellos no andan buscando “sentirse necesarios”. No, lo que buscan es que el trabajo se haga, con o sin ellos. Por eso no crean gente dependiente, al contrario, entre más rápido lleguen a saber y conocer todo lo que ellos saben, mejor. Ellos quieren que las personas que trabajan con ellos desarrollen el criterio y la responsabilidad para tomar las mejores decisiones *por si mismas*.

“Obras mayores que yo harán”

Él está en un nivel por encima de toda competencia. Por esto mismo, este tipo de líder nunca compete con los miembros de su equipo o los de su organización, al contrario, se hace copartícipe en sus éxitos al apoyarlos y ayudarlos a crecer (y tiene lógica: ¿por qué tener un sólo éxito –el mío– cuando puedo tener varios a través de la gente que ayudo?). Él cree en el talento de su gente. Les infunde seguridad y confianza en ellos y les delega responsabilidades de acuerdo al gran potencial que les ve. Se emociona con sus triunfos y los celebra con ellos.

“Aquí me tienes, como el libro dice de mí”

Este líder no se siente intimidado por el liderazgo o éxito de otros, él sabe que él es único e irremplazable ya que la visión y propósito preparados para él nadie los puede cumplir sino él mismo¹³. David era un joven que creía que todos los días de su vida habían sido previamente diseñados y escritos en un libro: la historia de su vida, la cual él había sido llamado a vivir. Por eso no le molestaba que sus amigos estuvieran divirtiéndose y pasándosela bien, mientras que el trabajaba cuidando ovejas; o que su mejor amigo, Jonathan, fuera un joven rico preparado en las mejores escuelas, con multitud de siervos y viviendo en una mansión, mientras que él tenía que a veces dormir a la

¹² El líder no está preocupado en quedarse sin empleo ya que siempre surgen áreas de necesidad que los llaman a trabajar. Las personas que tienen miedo preparar a otros para que desempeñen su función, no pasan a la siguiente fase de crecimiento.

¹³ Aunque se siente seguro porque nadie la “va a volar el lugar”, también se siente responsable por lo que ha sido llamado a hacer que solo él puede hacer.

intemperie. David sabía que él tenía una historia diferente, y que, si él quería vivir las grandes cosas que habían sido preparadas para él, tenía que enfocarse en vivir “su libro” y no el de otra persona. Esto le impedía compararse con otros y tener envidia al trabajar con otras personas más talentosas, con un liderazgo más fuerte que el de él o que vivían en una “situación mejor” que la de él.

“Sígueme y te haré pescador de hombres”

La pasión de este líder inspira a la gente a seguirlo en su visión. Su convicción y energía acompañan a los argumentos que usa para persuadirte a su causa. Él se gana la fidelidad, confianza y respeto de su gente gracias al amor, carácter y sabiduría que ellos perciben de él. El látigo no lo usa para incentivar, sino para corregir y eliminar severos casos de mal comportamiento. En cambio, los inspira a dar lo mejor de sí al despertar en ellos el deseo de trascendencia, realización, grandeza y recompensa.

En conclusión, el verdadero líder siempre convertirá a los seguidores en líderes: personas automotivadas, responsables, seguras, con carácter e iniciativa para hacer las cosas por sí mismas. Este es el sello característico de un verdadero liderazgo.

III

Conocimiento de la Naturaleza Humana

En este momento seguramente te estarás diciendo: “bien, todo eso suena padre, pero ¿cómo le hago para desarrollar el liderazgo de mis compañeros?” Desarrollar el liderazgo de tus compañeros involucra todo lo que hemos hablado a lo largo del libro, tu capacidad para aplicarlo en tu vida, y tu habilidad para transmitirlo a los demás. Si sabes como desarrollar tu liderazgo, sabrás cómo ayudar a otros a desarrollar el suyo. Sin embargo, dentro de la dinámica de un grupo de trabajo esto va más allá, pues no se trata sólo de transmitir una enseñanza y listo, se trata de establecer una *forma o sistema de trabajo* que ayude a desarrollar el liderazgo de la gente que diriges.

No obstante, antes de que veamos algunas de las técnicas que implementaremos dentro de las dinámicas de trabajo, tenemos que conocer cómo se lleva a cabo el proceso de crecimiento interno de una persona y algunos principios que lo regulan. Esto será necesario que lo tomes en cuenta durante todos tus esfuerzos encaminados a desarrollar el liderazgo de tus compañeros.

EL CRECIMIENTO INTERNO

Así como hombre exterior (el físico) crece, se desarrolla y llega a reproducirse; así sucede con el hombre interior. Lamentablemente hasta ahora hemos vivido en una sociedad que le da una excesiva importancia al aspecto físico de las personas, especialmente en las mujeres. Por eso nos encontramos a chicas bellísimas o chavos super atléticos que han trabajado duro para moldear su cuerpo... pero nada más abren la boca y empiezan a decir una sarta de tonterías. Este tipo de personas, que no salen de lo "superficial" o que se ven mejor "calladitos", se les ha olvidado moldear el cuerpo interior, su alma y las partes que la componen¹⁴.

El alma, o el "corazón", como algunos lo conocen, es de donde emana el liderazgo. Está compuesta por la voluntad, la mente y las emociones de la persona. En estas tres partes es donde se lleva acabo el crecimiento interno. Ejercicio del dominio propio, renovación de la mente y restauración emocional son los procesos que involucran a las tres áreas del alma por los que tienen que pasar todas las personas que desarrollan su liderazgo.

Aunque las tres partes del alma no están separadas sino que están entrelazadas y trabajando como un conjunto para producir un determinado fruto, aquí las vamos a separar para mejorar su análisis y entender el proceso de crecimiento por el que deben de atravesar tú y tus compañeros.

Ejercicio de autodomio

Esta es un parte crucial del alma. La voluntad es la parte del alma que, en teoría debería de controlar las emociones, administrar los pensamientos y la mayoría de los impulsos físicos. Muchos de los problemas que tenemos se deben a que "nuestra voluntad no nos gobierna" ¿suena extraño verdad? Déjame ponértelo en palabra más familiares: muchos de los problemas que tenemos se deben a que no tenemos "fuerza de voluntad", a que nos falta "disciplina", "dominio propio",

¹⁴ El espíritu, que es algo diferente al alma, aquí lo estamos dejando fuera. El proceso de conversión y crecimiento espiritual y cómo este se involucra en el liderazgo es otro tema que amerita ser tratado en otro libro.

“autocontrol”. ¿Cuántas veces no te has propuesto hacer algo y no lo has logrado por falta de disciplina o voluntad? O ¿Cuántas veces has hecho algo que sabes que no debes hacer? ¿O cuantas veces *no* has hecho lo que sabes debes hacer?

Dentro del proceso normal de crecimiento interior y desarrollo de liderazgo una persona pasa, de ser controlada por las emociones, impulsos físicos o pensamientos, a ser la que ejerce control sobre ellos. Un líder maduro tiene dominio sobre si mismo. Es este dominio de nosotros mismos lo que nos permite desarrollar carácter, que, como vimos en el volúmen tres, *es el dominio* del temperamento, personalidad, emociones, pensamientos y deseos para reaccionar de forma correcta (apropiada) ante las circunstancias que te rodean, y tomar las decisiones correctas en la vida. Esto, como ya habíamos mencionado, se refleja en virtudes de la personalidad como: responsabilidad, paciencia, bondad, benignidad, integridad, prudencia, etc.

La voluntad, y las virtudes que se desprenden de ella, son como un músculo que se tienen que ejercitar para poder desarrollar y fortalecer. Estar con gente y en situaciones en las que tienes que poner en práctica las virtudes que se desprenden del ejercicio del autodomínio son excelentes para desarrollarla (todas las adversidades y pruebas difíciles son buenísimas para eso). Pero de esto ya hablamos en el volúmen tres. Basta decir aquí que sin un buen ejercicio de la voluntad, los otros procesos de crecimiento en las otras partes del alma (renovación de la mente, restauración emocional) no se podrán llevar a cabo¹⁵. La voluntad es la piedra angular aquí. Esto es importante para los que queremos desarrollar el liderazgo de la gente con la que trabajamos, porque si la persona no está interesada o no quiere, por más que trates de ayudarlo a renovar su forma de pensar, restaurar sus emociones, no va a servir.

El dominio (de lo que sea, incluso de uno mismo) se desarrolla con la práctica. Estar consciente de la importancia de la voluntad y la forma en desarrollarla te ayudará a fomentar entre tus compañeros el buen comportamiento, el cumplimiento de

¹⁵ Necesitas ejercer tu voluntad para renovar tu mente y restaurar tus emociones

horarios, reglas y metas, como parte de su ejercicio de autodominio

Renovación de la mente

El proceso de crecimiento y desarrollo de liderazgo de una persona es el de ir de una mentalidad de esclavo a una mentalidad de líder. En la sección pasada (“un líder produce líderes no seguidores”) hablamos de esto y describimos las diferencias que hay entre los dos tipos de mentalidad.

Francamente, realizar esto es toda una proeza y exige un esfuerzo continuo y permanente. Lo que pasa es que las personas con mentalidad de esclavo abundan, y la mentalidad, al igual que la actitud, se contagia, y aún más cuando te ves rodeado de gente así, generalmente terminas volviéndote a su forma de pensar y ver las cosas. Nadar contra la corriente requiere mucha fortaleza interna.

¿Cómo le hace una persona para 1ero: renovar su forma de pensar, y 2do: permanecer en esa nueva forma de pensar?

Para renovar la mente se requiere reaprender una nueva forma de ver la vida y de hacer las cosas. Esto se hace a través de material de crecimiento personal y aprendiendo la forma de pensar y actuar que tenían los grandes líderes o personas exitosas. En mi caso, durante mi época de estudiante, yo lo hice estudiando las vidas y forma de pensar de jóvenes que sobresalieron entre lo mejor de lo mejor, haciendo incluso historia: José, Daniel, David, Jesús, Juana de Arco, entre otros. Y esto requiere de lectura y estudio. Todo buen líder es un buen lector.

Pero, como dijimos, para permanecer en la forma de pensar aprendida, no basta con estudiarla una sola vez, es necesario un *reforzamiento continuo*. Estamos constantemente bombardeados con ideas, actitudes y hábitos que emanan de una mentalidad de esclavo que necesitamos continuamente alimentar nuestra mente con “buena comida”.

El material que lees, ves y oyes¹⁶ alimenta tu alma (tu mente), o con una mentalidad de esclavo, o con la mentalidad de líder, y

¹⁶ Así como tu cuerpo se alimenta por tu boca, tu alma se alimenta por lo que ves y oyes.

esto determina el tipo de fruto que produces en tu vida (el tipo de liderazgo que desarrollas). Es muy importante que seas selectivo con lo que consumes, porque nos convertimos en lo que “comemos” (somos lo que comemos). Así como las personas que con tal de cuidar su físico, se vuelven muy quisquillosas con lo que comen restringiéndose de toda comida chatarra y procurando sólo la comida nutritiva, así el líder, es muy cuidadoso con lo que alimenta su alma.

Para estar en continuo proceso de renovación mental (eliminando los patrones equivocados de pensamiento y adquiriendo nuevos), unos de los hábitos que he visto que desarrollan muchos líderes aparte de la lectura de buenos libros es lo que llaman “quiet time”, o “devocional”. El “quiet time” o “devocional” es un tiempo que ellos apartan diariamente para estar solos en reflexión personal a través de la lectura de algún libro de crecimiento personal. No solamente leen, sino que meditan y reflexionan en el texto y su aplicación para sus vidas. También este tiempo muchos lo utilizan para orar, escuchar su “voz interior”, o recapacitar.

Parte del saber permanecer en una nueva forma de pensar también, es el saber administrar los pensamientos, de esto ya también hablamos en el volúmen tres. Esta es la forma en la que la voluntad gobierna a la mente, administrando y escogiendo cada pensamiento que entra en la cabeza. El líder no permite que sus pensamientos divaguen sin control, él está constantemente cuestionando, aceptando o rechazando los pensamientos que llega a su cabeza. Un mal pensamiento que “se filtre” puede causar una mala actitud o despertar una conducta equivocada. La buena administración de la mente es lo que les facilita a los líderes mostrar todas esas virtudes, combatir el desánimo y las malas actitudes. Una buena administración del pensamiento es mucha de su razón del éxito de los grandes líderes.

“Las malas compañías corrompen las buenas costumbres”. Las amistades que tienes pueden incentivar o desincentivar tu crecimiento interno. Los hábitos, actitudes y formas de pensar de la gente con la que te juntas, se contagian. De poco o de nada te va a servir entrar en un proceso de renovación de la mente si te juntas con gente retrograda. Si entre tus cuates se alaba la falta de carácter, el comportamiento inmaduro, la estupidez,

irresponsabilidad, holgazanería, y toda clase de malos hábitos, *no esperes crecer en tu liderazgo*. En cambio si te juntas con amigos que quieren superarse y mejorarse (y están haciendo algo al respecto), seguramente te vas a beneficiar de su compañía.

La renovación de la mente también implica un proceso continuo de aprendizaje y actualización en tu área profesional. Tu nivel de liderazgo está determinado por el nivel de dominio que tienes sobre tu área de talento. Nunca serás un gran líder hasta que adquieras los conocimientos que te permitan dominar tu área de talento con maestría. Las personas que no actualizan constantemente sus conocimientos (con las nuevas estrategias, tecnologías, información, tendencias, etc.) se quedan desplazados por los que asimilan rápidamente el cambio –o por las que lo producen. El conocimiento es clave para el liderazgo y éxito de una persona. Esto es lo que diferencia a una persona chambona o amateur, a un verdadero profesional.

En conclusión, renovar la mente de tu gente va implicar, no sólo darles lecturas o recomendarles libros motivacionales y de crecimiento personal, sino también el capacitarlos y proveerles los conocimientos que ellos requieren para ampliar su dominio sobre el área que trabajan.

Restauración emocional

El lado emocional es una parte muy interesante y complejo del ser humano¹⁷. Muchas de las causas del mal liderazgo se deben a problemas emocionales. Mucha gente está estancada en un nivel de crecimiento y madurez emocional, con actitudes y formas de pensar enfermas o dañadas por heridas emocionales del pasado. Aquí es donde como líder tendrás que fungir como psicólogo pues debes saber ayudar y lidiar con el desarrollo emocional de las personas a tu cargo, si es que quieres desarrollar su liderazgo. Para esto tienes que aprender cierta teoría básica en cuestión a las emociones.

¹⁷ De hecho, por ser un tema tan extenso, aquí sólo lo tratare a grandes rasgos. A mayor profundidad lo estaré tratando en el libro “Sanando el Corazón del Líder”.

NECESIDADES PROFUNDAS¹⁸

Todos los seres humanos, sin excepción tenemos la necesidad de sentirnos *amados*¹⁹, *valorados*, *aceptados*, *seguros* y *con propósito* (o trascendencia). Estas son las cinco necesidades emocionales básicas, a las que unos llaman “necesidades profundas²⁰”, las cuales, cuando no han sido satisfechas, se convierten la principal motivación del hombre.

La mayoría de las personas son motivadas o movidas por este vacío emocional interno. El dinero, por ejemplo, no es un agente motivador por si mismo, lo que la gente espera suplir con ese dinero, sus necesidades profundas, es lo que la motiva a conseguirlo. Muchos esperan conseguir a través de él un estatus para suplir su necesidad de “valoración”, o prever sus necesidades económicas para suplir su necesidad de “seguridad”, o conseguir el amor y la aceptación. Y lo mismo hacemos con el trabajo, la pareja, la vestimenta, etc. Generalmente lo que nos motiva, entonces, no es “algo” externo en si mismo, sino la necesidad interna que esperamos suplir con ese “algo”.

Estas necesidades profundas juegan un papel importante en el desarrollo del liderazgo. ¿Por qué? Porque generalmente el buen líder, el líder maduro, no se mueve buscando satisfacer esas necesidades emocionales, en cambio, un sello característico del mal líder o del esclavo en liderazgo, es que se mueve buscando satisfacer esas necesidades debido a problemas de estima, valoración, aceptación, etc., ocasionados principalmente durante la niñez. Veamos a grandes rasgos como se producen estas heridas emocionales durante la niñez.

¹⁸ Este es parte del tema de las necesidades emocionales que tocamos en el volúmen dos.

¹⁹ La necesidad de sentirnos amados es la necesidad de que alguien desee y vea por nuestro bienestar

²⁰ El término fue sacado del libro de Richard Hays *Alimento Sólido*. Se les llama “profundas” porque ellas actúan en el nivel del subconsciente: la mayoría de las veces no estamos concientes que están ahí o que las tenemos, pero aún así afectan y determinan nuestro comportamiento. Un niño pequeño, por ejemplo, aunque *no sabe o no está conciente* que tiene la necesidad de sentirse valorado, *sí la siente*.

Sanando el corazón del líder

Como vimos, fuimos creados a la forma de un vaso, con un hueco emocional diseñado para poder recibir y contener el propósito, amor, aceptación, valoración y seguridad que vienen de nuestro Creador, y de la gente que nos rodea. Sin embargo, este “vaso”, muchas veces se “agrieta” por heridas emocionales ocasionadas principalmente durante la niñez. Estas grietas impiden que uno reciba o contenga la provisión emocional. Esta es una de las razones por las que hay personas buscando constantemente satisfacer esa sed interior sin nunca lograrlo.

Las necesidades profundas se suplen durante la niñez a través de los padres básicamente de 5 formas que veremos a continuación²¹. Lamentablemente muchos padres no se percatan de dichas necesidades emocionales que deben suplir en sus hijos y piensan que su única responsabilidad es la de proveer económicamente.

1. Contacto físico afectivo

Los niños tienen la necesidad de ser abrazados, besados y papachados por los padres, especialmente por el papá. Esto es de mucha importancia, especialmente durante el primer año de vida ya que actualmente se sabe que cuando un niño no es abrazado, besado o acariciado por parte de los padres, no desarrolla parte de su cerebro²². El contacto físico afectivo es una de las formas en las que las personas percibimos el amor de otra persona²³, y no podemos decir que las personas pueden prescindir de esto, es una necesidad emocional básica, así como es una necesidad física

²¹ Para ahondar en el tema de las 5 formas en las que los padres satisfacen las necesidades emocionales de sus hijos ver el libro *La Bendición* por Gary Smalley y John Trent, editorial Betania.

²² En la web hay mucha información sobre el tema del desarrollo del cerebro durante los primeros años (Early Brain Development) que puedes buscar. Un libro que habla muy claro de la importancia del contacto físico durante los primeros años es: *Touching: The Human Significance of the Skin*, por Ashley Montagu

²³ Formas tan simples de contacto físico afectivo como el poner la mano en el hombro o sobre la mano de la otra persona puede significar un mundo de diferencia.

básica el comer. Sin embargo, para muchos el único contacto físico que recibieron de sus padres fue el de la corrección.

2. Palabras de aprobación y valoración

Expresiones verbales tales como “te estimo”, “vales mucho”, “eres muy especial”, “eres una gran persona”, “eres un hijo ejemplar”, “te amo”, “estoy orgulloso de ti”, etc. suplen en nosotros el sentido de valoración y aceptación. Estas palabras deberían ser suplidas de forma constante por los padres para criar hijos saludables en el área de la autoestima. Sin embargo, tengo compañeros que nunca han escuchado un “te amo” de parte de sus padres, su indiferencia ante cualquier expresión de este tipo, ha creado en ellos una incertidumbre interna de si son valiosos o no, y todo lo que emprenden lo hacen para suplir esa necesidad.

3. Descripción de un futuro especial

Cuando niños, todos tenemos la necesidad de oír palabras que nos describan un futuro brillante. Las palabras de nuestro futuro que nos dan nuestros padres tienden a funcionar como anclas que nos aferran al destino descrito. Estas palabras son generalmente dadas en base a alguna característica de la persona, algún talento o al potencial que se discierne en él, por ejemplo: “no me extrañaría que llegaras a ser un gran pianista”, o “serás una gran artista”, “tu puedes llegar a ser un gran hombre de negocios”, “tienes el carácter que te va a llevar a ser un gran líder”, “vas a ser una gran esposa”, “Dios tiene cosas grandes preparadas para ti”, etc.

Estas palabras son una expresión de fe en el potencial de la persona y todos las *necesitamos oír*²⁴. Aparte de animarnos y ayudarnos a creer en nuestro potencial, nos impulsan a creer en nosotros, luchar por algo grande y a maximizar nuestro potencial. Sin embargo, las palabras que oyen muchos niños, son de un futuro malo: “no te va ir bien”, “eres un papanatas, nunca vas a ser nada bueno en tu vida”. Estas palabras pueden matar el sueño

²⁴ De hecho, una de las razones por las que la gente lee los horóscopos es para leer lo que creen que es una “descripción de ellos y de lo que les depara”.

positivo que esa persona pudiera tener para su vida, si es que hay alguno, y encaminarlo al fracaso.

4. Alabanzas

Los seres humanos nacemos sin saber nada de nosotros mismos. Lo que aprendemos de nosotros viene de lo que nuestros padres y hermanos nos dicen de nosotros. Esto generalmente va formando nuestro autoconcepto. Todos tenemos la necesidad de escuchar descripciones constructivas acerca de nosotros mismos, lo que yo llamo, "alabanzas": descripción y exaltación de algún aspecto positivo de la persona: "que hermosa sonrisa", "que bien te vez hoy", "tienes una hermosa personalidad", "tienes una magnifica actitud de servicio", "tocas muy bien", "me gustan las platicas que tengo contigo", etc.

Lamentablemente aquí también tenemos una fuerte descompensación. Lejos de escuchar descripciones positivas que construyan nuestra autoestima, generalmente lo que escuchamos de los padres (y gente en general) son descripciones negativas: "eres un tonto", "que bruto estas", "tienes manos de mantequilla", "estas bien fea", o "que gorda estás". Y aún si uno pensara, "a mí nunca me dijeron nada negativo", el silencio tienen el mismo efecto o peor que el de las palabras negativas. Todo esto afecta, no sólo en la autoestima de la persona, sino su capacidad de sentirse aceptado.

5. Compromiso activo por bendecir (tiempo y recursos).

El compromiso activo de los padres sobre los hijos para bendecirlos y ayudarlos en todo lo necesario para que prosperen y tengan éxito, les crea en ellos un sentido de seguridad. El compromiso activo se manifiesta a través del servicio, la dedicación de tiempo y de recursos económicos para que el hijo(a) pueda salir adelante.

No obstante, hay padres que hacen sentir a sus hijos como unas cargas económicas a los cuales no dedican nada tiempo para interesarse en sus vidas, y a los cuales ponen a su servicio para que les trabajen gratis. Están también los padres que

abandonaron a sus hijos y que nunca se preocuparon por ellos. Todo esto produce una profunda mella en el sentido de seguridad y amor de la persona. Asimismo, les están diciendo que no son los suficientemente valiosos para sacrificarse o molestarse por ellos.

Estas son básicamente las formas en los padres suplen las necesidades emocionales de sus niños. Claro, cada una de estas cinco formas puede suplir más de una necesidad a la vez. Tenemos que aclarar, por otro lado, que puesto que no hay padres perfectos, todos tenemos que, en alguna medida, atravesar por un proceso de sanidad emocional. También es necesario mencionar, que, como vimos en el capítulo 3, las heridas emocionales no son ocasionadas tanto por lo que sucede en nuestro entorno o por lo que nos hacen otras personas, sino por la manera en la que reaccionamos ante todo esto. Por lo que no podemos tomar una actitud de víctima sino de responsabilidad por las heridas emocionales que hemos adquirido porque depende de nosotros el sanarlas para seguir adelante. Aquí no entraremos a detalles de cómo se lleva a cabo esto por ser tema de otro libro y asunto que ya discutimos a grandes rasgos en el volumen tres. Lo que sí es importante notar aquí es que el estar concientes de esto te da una tremenda herramienta para entender el comportamiento de tus colaboradores, saber que está mal y cómo más o menos ayudarlo o lidiar con él. Por otro lado, esto te da una idea muy clara de cómo debe ser tu comportamiento para con los miembros de tu equipo; ¿Por qué? Porque aunque esas 5 formas son las maneras en las que los padres suplen las necesidades profundas de sus hijos, ellas siguen siendo vigentes durante todas las etapas de nuestra vida²⁵, es decir, a través de ellas tú puedes ayudar a suplir las necesidades profundas de tus compañeros, y el resultado será que ellos se desarrollarán, se motivarán, se sentirán a gusto y querrán estar contigo en tu proyecto. Gran parte de la fidelidad que los miembros del equipo tienen hacia su líder se debe a esto precisamente, a que les ayudaba a sentirse amados, valorados,

²⁵ Bueno, en la vejez es difícil hablar de la descripción de un futuro especial, pero lo demás sí aplica, aún en la vejez.

aceptados, seguros y con propósito a través de estas 5 expresiones.

Repercusiones del corazón herido

Las personas descompensadas en el área de seguridad, valoración, aceptación, amor o propósito (movidas por su vacío) tienen a desarrollar el perfil de una persona egoísta, sin madurez ni carácter y con mentalidad de esclavo²⁶, la cual ya describimos atrás. Este tipo de personas son peligrosas en el liderazgo porque usan su posición, poder y autoridad para satisfacer (infructuosamente) sus necesidades profundas, no para servir a los demás.

El tratar de satisfacer estas necesidades muchas veces nos impide desarrollar nuestro liderazgo: no nos atrevemos a emprender algo o a salir del montón por el miedo a que perdamos todo (seguridad), por el miedo a vernos como unos fracasados si fallamos (valoración), por el miedo a que nos vean como raro si nos atrevemos a hacer algo que no están haciendo los demás (aceptación).

La búsqueda de aceptación, valoración, seguridad, amor y propósito se vuelve muy fuerte a partir de la adolescencia. Como jóvenes muchas veces caemos en el error de suplir esto de nuestros amigos o amigas. Por eso somos fácilmente manipulables por ellos, porque queremos que nos “acepten” en el grupo, o con tal de vernos “cool”, caemos en toda clase de tonterías. Tomamos toda clase de decisiones inmaduras porque somos movidos por la urgencia de suplir nuestras necesidades emocionales sin pensar en las consecuencias.

La búsqueda por satisfacer estas necesidades profundas, no es otra cosa que la famosa “búsqueda de la felicidad”. Mucha de la irritación y frustración personal que tenemos se debe a que esperamos que personas, cosas o situaciones nos hagan felices. Gary Smalley acertadamente dice que la felicidad es como un foco que, en nuestro esfuerzo por prenderlo, lo tratamos de conectar a personas, situaciones o cosas; pero inútilmente, porque ninguna

²⁶ Todos padecemos en cierto grado de esto por eso todos estamos en proceso de crecimiento.

de ellos logra prenderloⁱⁱⁱ. La gente que espera que la hagas feliz, pone sobre ti una carga muy pesada que nunca podrías llevar.

Lo paradójico del asunto es que cuando nos movemos motivados por este vacío, jamás logramos conseguir esta felicidad que tanto anhelamos. Y es que la felicidad nunca es una meta, sino una consecuencia, *“es el subproducto de amar y servir a otras personas”*^{iv}. Por eso las personas más plenas y exitosas son las que se dedicaron a servir sus empleados y clientes, como empresarios; a sus esposas e hijos, como padres; etc. Como vimos al principio del libro, el verdadero liderazgo es el servicio del talento que se nos ha dado para beneficio de las demás personas. Si esto es liderazgo, sólo las personas con la actitud de servicio, las que no buscan servirse (satisfacer sus necesidades profundas) sino el beneficio de los demás, son las que llegan a desarrollar el perfil de un verdadero líder.

Todos los líderes jóvenes que estudié cuando era estudiante: David, José, Daniel, Jesús, etc. poseían una fortaleza interna asombrosa que los llevó a ser grandes líderes. Cuando me puse a indagar de donde venía esta fortaleza o llenura interna encontré que ellos suplían sus necesidades profundas en Dios, es decir, se sentían profundamente amados, valorados, seguros y aceptados por él. Por eso eran tan efectivos: no los podían manipular porque no buscaban la aprobación o la alabanza de los hombres, sino de allá arriba; por lo mismo resistían las críticas, la oposición y la desaprobación de la gente; no eran motivadas por un vacío interno, sino por la necesidad de realizar su visión en beneficio de los demás, por eso no abusaban ni manipulaban a su gente; y en momentos de tribulación cuando todo estaba en su contra, o cuando eran traicionados, siempre recurrían a Dios para fortalecerse emocionalmente.

Heridas en el corazón de una nación

Este tipo de heridas emocionales, no solamente se producen individualmente sino comunalmente. En un diplomado de resolución de conflictos internacionales que estudié vimos cómo esto es lo que sucede con naciones enteras afectadas por la guerra y opresión. En México y Latinoamérica esto lo vivimos nosotros con el proceso de conquista y colonización.

El proceso conquista y colonización no fue un proceso que buscó desarrollar el potencial de las naciones conquistadas, *sino el de servirse a costa de ellas*. Los pueblos colonizados fueron obligados a desempeñar un trabajo servil, se les impuso a trabajar para sobrevivir no para desarrollar, a estimarse inferiores que los conquistadores, a no creer en su potencial, a ser cola y no cabeza, y que el ideal es llegar a ser como la clase conquistadora.

En términos generales la colonización fue un proceso de explotación sistemática en el cual se despojó al pueblo de su dignidad. Toda pueblo explotado desarrolla el perfil mental de un esclavo, no sólo porque aprende hábitos y formas de pensar de un esclavo, sino porque la explotación daña las áreas de amor propio, autoaceptación, autoestima y propósito de las personas. Las consecuencias se transmiten de generación en generación, aún después de su independencia, y actualmente las podemos ver en los vicios que plagan el liderazgo de estas naciones: sentido de inferioridad, baja productividad, mediocridad, falta de visión, la búsqueda del placer inmediato o del beneficio propio a costa del de los demás, irresponsabilidad, falta de amor por el trabajo, etc.

Esta fue la problemática que enfrentó el joven Josué con su nación. De acuerdo al relato bíblico el pueblo de Israel también desarrollo este tipo de perfil cuando vivieron como esclavos de Egipto, *y lo conservaron aún después de haber sido liberados*. Aunque habían sido liberados, no eran libres pues todavía llevaban a Egipto en sus corazones. Y fueron esas actitudes de esclavo lo que les impidió conquistar la visión que tenían como nación.

No nos extrañe pues, que las naciones que hemos pasado por esto, en los puestos de liderazgo abunden las personas con mentalidad de esclavo, que no hayamos podido desarrollar nuestro potencial como pueblo y que padezcamos graves problemas de corrupción, injusticia y pobreza a pesar de los grandes recursos naturales que poseen. Todo esto es un reflejo de nuestro desarrollo interno. Pero a partir de la generación X esto ha esto está cambiando.

En conclusión. Llevar a tus compañeros en un proceso de desarrollo de liderazgo implica llevarlos por un proceso de madurez y sanidad interior, guiarlos a no suplir sus necesidades

emocionales a través de cosas, personas o situaciones; y ayudarles a sentirse amados, valorados, seguros, aceptados y con propósito. Esto último va desde el implementar las 5 formas que vimos, el establecer complicados sistemas de recompensa hasta la enseñanza de sencillas verdades como esta: "Eres valioso no porque seas talentoso, o porque tengas riquezas, o te vistan bien, tengas piel clara, o un alto puesto o porque hayas hecho algo grande, eres valioso porque eres un ser humano, creado a la imagen y semejanza de Dios, el creador del universo".

PRINCIPIOS EN CUANTO AL CRECIMIENTO

Acabamos de ver dónde y cómo se lleva el proceso de crecimiento interno de una persona, ahora es necesario que veamos algunos principios que determinan cómo se lleva a cabo este crecimiento en relación con el líder de grupo. El principio básico que regula esta dinámica de crecimiento entre el líder y el grupo es sencillo: *Todo lo que desarrolla el hombre refleja su nivel de desarrollo interno*²⁷. De aquí se desprenden las demás conclusiones:

El líder determina el nivel de desarrollo del grupo

No puedes desarrollar el potencial de la gente más allá de lo que tú lo has desarrollado, no puedes llevar a la gente a donde tú no has ido, ni impartir lo que no has recibido. Por eso las personas que tú desarrollas llegan a ser igual que tú, no más. Así que si ellos tienen un problema, es porque tú tienes un problema. Si esto es así, entonces:

Cualquier intento por desarrollar el potencial del grupo debe empezar por la cabeza

Si la cabeza no asimila el crecimiento y desarrollo tampoco lo hará el cuerpo. El líder alienta o desalienta el desarrollo de su gente hasta que este empate con su nivel de desarrollo. Es por

²⁷ Si queremos desarrollar una nación debemos enfocarnos en el desarrollo interior de su gente.

esto que si el líder decide subcontratar a alguien para que desarrolle el potencial de la gente, este va a tener resultados temporales y poco efectivos si el desarrollo no es asimilado y aceptado primero por la cabeza²⁸. Alguien tiene que pagar el precio de desarrollo primero para poderlo difundir y transmitir a los demás, y este debe ser el líder de grupo, se necesita una persona al frente que sirva y funcione como ejemplo y modelo de desarrollo. Debido a esto podemos concluir que:

La persona más desarrollada del grupo debería ser la que esté al frente pues es la que los puede llevar más lejos.

Sin embargo, la gente tiene la tendencia a escoger a personas de su calaña para que los dirijan²⁹. Los líderes que tenemos son un reflejo de lo que nosotros, el grupo y la sociedad, somos. ¿Quieres saber cómo es un pueblo? Fíjate en sus líderes y representantes. Y esto lo puedes ver en la escuela también: antes de empezar a desarrollar nuestro liderazgo escogíamos a maestros “barcos”, personas flojas que no les interesa el que sus estudiantes aprendan, porque como alumnos no queríamos trabajar y no nos interesaba aprender; escogíamos a oficiales corruptos porque “la mordida me salía más barata que la multa”. Luego nos andábamos quejando. En cambio, lo peor que le pueden hacer a un grupo de líderes es ponerle a una persona con mentalidad de esclavo en la posición de liderazgo, por eso:

El líder atrae a gente de su mismo nivel de liderazgo o menor, y, cuando no desea crecer, repele a las más desarrolladas que él.

El líder de forma natural tiende hacia el crecimiento y mejoría, y el de mentalidad de esclavo, hacia el estancamiento. Por eso después de haber alcanzado el tope de crecimiento permitido en un lugar, el cual es determinado por la persona al frente, los verdaderos líderes se empiezan a frustrar. Las personas, organizaciones o equipos que no saben integrar el talento, ideas e

²⁸ Para complementar el argumento ver p.310, sec. Capacítalos.

²⁹ Esto es verdad para las personas que no están interesadas en crecer y mejorar, o las que lo quieren hacer sin que les “cueste”.

innovaciones que aportan los miembros para el crecimiento del grupo, los verán saltar de ahí en la primera oportunidad que encuentren. Por otro lado,

Cuando la brecha de desarrollo entre líder y el grupo es muy grande suele haber problemas de comunicación, malentendidos, incomprensiones y rechazo.

Todavía recuerdo mi reacción ante la primera vez que escuche a una persona enseñarme algo demasiado revolucionador. No entendí todo lo que me estaba diciendo, y lo poco que entendí lo rechacé rotundamente porque contradecía mis previas concepciones. Tuvieron que pasar algunos años para que me cayera el veinte de lo que me dijo y viera con claridad que estaba en lo correcto.

Hay personas que con sus ideas y conceptos están muy adelantadas a su época, o que simplemente revolucionan la manera en la que se habían visto o hecho las cosas. El líder generalmente es así, está adelantado a su época porque lleva el futuro dentro de si mismo, lo ha concebido en su mente y se encamina hacia allá. Así, el comportamiento y palabras de un líder muchas veces son incomprensibles porque “habla” y se “dirige” a un futuro que los demás “no hemos visto” todavía.

Entre Jesús y su equipo había una brecha enorme y el tuvo que ser paciente con ellos. Les daba sólo lo que podían asimilar y se los explicaba “con manzanas”, con ejemplos de la vida diaria que ellos pudieran entender, y aún así batallaban. El les decía: “tengo mucho que decirles, pero no pueden sobrellevarlo todavía”^v. Él sabía que no se le podía dar de comer “carne” a un bebé. El saber esto es básico para saber cómo conducirnos cuando estemos desarrollando el liderazgo de nuestros compañeros porque muchos aún no tienen la madurez suficiente para asimilar lo que les enseñamos.

IV

Ingredientes Para Desarrollar el Liderazgo de tu Equipo

Después de ver todo el marco teórico, ahora es necesario que vayamos al aspecto práctico: ¿Cómo le hacemos para desarrollar el liderazgo de nuestros compañeros? Aunque no hay una fórmula específica, sí hay varios ingredientes básicos que propician el crecimiento y desarrollo de las personas.

Aquí ya no se trata de crear tu propio campo de entrenamiento para que tú desarrolles tu liderazgo, ahora se trata de saber crear el escenario y el ambiente propicio para desarrollar el liderazgo de la gente que trabaja contigo.

AMOR Y CONFIANZA

Así como las plantas necesitan de un ambiente con ciertas características para crecer, los seres humanos fuimos diseñados para crecer en un ambiente de amor y confianza. Estos son dos elementos cruciales que, si no se dan, cualquier intento para desarrollar el potencial de la gente será poco fructífero.

Primero, debes amarlos. Con esto me refiero a tener un genuino y activo deseo de verlos crecer y prosperar. Es este

honesto interés en su bienestar lo que en parte te impulsa a trabajar en su desarrollo, y esto te hace atractivo hacia ellos. Las personas, por nuestra constitución, somos atraídas a aquellos que se interesan en nosotros y buscan nuestro bienestar.

El amor por ellos te da la actitud correcta que te permite ser efectivo en tus esfuerzos por desarrollar a la gente que está alrededor tuyo. Si los ayudas exclusivamente por el beneficio que tú vas a obtener, ellos lo van a percibir y se van a sentir utilizados. Cualquier intento por desarrollar o ayudar a la gente que no esté acompañado por un sincero amor por ellos puede tomarse a mal, como mera “psicología barata” que busca aprovecharse de ellos. Por otra parte, si no los amas, tarde o temprano terminarás abusando de ellos para tus intereses personales.

Es cierto, al desarrollar a la gente se benefician tú y tu organización, y no está mal que busques desarrollar a la gente por interés personal, lo que está mal es que sólo lo hagas por este interés y no también por el bienestar de ellos. Debes equilibrar el amor por ellos, el amor por la organización y el amor por ti. Jesús lo resumió sencillamente: “amando a los demás como a ti mismo”. No a los demás por encima de ti, ni por debajo de ti, sino como a ti, buscando siempre relaciones ganar-ganar. Por eso, la gente debe saber que se busca desarrollarlas por el interés que se tiene en su bienestar, por el interés que se tiene en construir al mejor equipo y por el interés que se tiene en ofrecer el mejor servicio/producto al cliente.

Segundo, debes tener confianza en su potencial. Para desarrollar cualquier cosa necesitamos fe, fe en el potencial de aquello que queremos desarrollar. Un agricultor, por ejemplo, si no creyera en el potencial que hay en una semilla no trabajaría para desarrollarla hasta convertirla en un árbol con frutos. De igual manera, es necesario creer y confiar en el potencial de una persona para poderla desarrollar. Si no crees que una persona sea capaz de realizar una determinada tarea, nunca se la delegarás ni se la enseñarás ¿para que? Si no puede. En cambio si crees en su potencial vas a poner demandas en ella para que lo desarrollen poniéndolo en práctica.

Si menosprecias o te intimida el potencial que vez en ellos, tampoco lo podrás desarrollar. Como líder que busca desarrollar a otros debes tener mucho cuidado con las apariencias. No te

puedes dar el lujo de menospreciar a nadie. Hay casos de personas por la cual nadie daba un centavo y que se hicieron grandes. Con respecto a esto, después de haber visto la foto de Bill Gates y su equipo cuando recién empezaba su compañía, un amigo me pregunta ¿hubieras invertido en ellos? La foto no se veía nada alentadora. Pero esta es la capacidad que debe tener el líder: ver más allá de lo que la gente común y corriente puede ver, más allá de las apariencias, al ámbito del potencial.

VENDE LA VISIÓN

Para poder desarrollar el liderazgo de tus compañeros debes, antes que nada, venderles la visión de lo que quieres hacer en ellos, tienes que comunicarles tus intenciones: que quieres ayudarles a desarrollar su liderazgo. Si te arrancas tú solo y nunca les dices nada, difícilmente te seguirán “el juego”. Para que entren en sintonía y aprovechen el proceso de aprendizaje por el que estarían pasando, debes avisarles que “están en entrenamiento”. Esto los pone en una actitud de “aprendizaje”. Pareciera tonto, pero mucha gente no crece ni desarrolla su liderazgo porque no se les dice que eso es lo que se espera de ellos.

Sin embargo, decirles que esperas que desarrollen su liderazgo no es suficiente. Si sólo les dices eso es como si les dijeras “quiero que avances”, pero la pregunta sería “¿a dónde?”. Debes venderles una visión de lo que crees que ellos pueden llegar a ser³⁰, cuando ellos no son capaces de visualizar su futuro debes encaminarlos ayudándoles pintando un cuadro del futuro que vez para ellos, *en la organización o equipo*³¹.

Esto último es muy importante, ya que no puedes dedicarte a desarrollar gente por el simple hecho de desarrollarla. Recuerda, estas a cargo de un equipo u organización y tu función es llevarlo a realizar su misión y cumplir su visión, y todo lo que hagas *dentro de ella* es para eso. Tu desarrollas a la gente no solamente por su bienestar sino también porque esto va ayudar al equipo a cumplir

³⁰ Aquí conviene enseñarles qué características y atributos hacen de una persona un líder para que se alineen a ese formato.

³¹ Muchas veces esto se requiere hacerlo de forma individual, y es aquí donde entra el trabajo de coaching.

sus metas y objetivos³². No es que hayas hecho de lado tu propósito al dirigir al grupo y ahora te quieras dedicar de lleno a desarrollar el liderazgo de la gente. No, el desarrollar el liderazgo es sólo un medio que te ayudará a dirigir al equipo más eficientemente en el cumplimiento de las metas de la organización.

Por eso debes hacerles ver que necesitas su potencial desarrollado para el éxito de la organización. Generalmente la gente subestima su aportación y no cree en su potencial. Sin embargo, ellos se empiezan a sentir importantes cuando les enseñas que tienen cosas grandes que aportar a la organización, cuando les haces caer en cuenta de que son valiosos para su éxito. La gente tiene la necesidad de sentirse parte de algo más grande que ellos mismos, por eso no es bueno que sólo les menciones el beneficio personal que ellos obtienen al desarrollar su liderazgo, debes mencionarles cómo esto es necesario para las metas del equipo, debes venderles la idea de lo que ellos pueden llegar a ser para realizar la visión del equipo. Ellos deben tener como meta el ser el mejor equipo y desarrollarse para estar a la altura de este. Recuerda, como líder de grupo tú pones los estándares.

En resumen, lo que debes hacer por orden es:

- Establecer en claro que la meta es construir a la mejor organización que hay (por causa del cliente).
- Expresarles que para eso y para su bienestar personal quieres ayudarlos a desarrollar su liderazgo.
- Venderles la visión de lo que crees que ellos pueden llegar a ser en la organización.

COACHING

“Coaching” esta palabra en inglés viene de lo que hacen los entrenadores para desarrollar el talento de sus deportistas. Y esto es exactamente en lo que te conviertes cuando empiezas a desarrollar el liderazgo de tus compañeros, en una especie de entrenador. Coaching es el arte estudiar y encausar a las personas

³² Debes tenerles bien en claro las razones por las que quieres desarrollar su liderazgo: a) ayudarlos a crecer como persona y b) convertir a la organización en la mejor que hay.

que diriges para que maximicen su potencial dentro de la organización. Esto implica el observarlos, el estar al pendiente de su desempeño y el tener charlas con ellos de forma personal para conocer sus inquietudes o deseos y darles retroalimentación. Veamos cuatro de las prácticas básicas del coaching que el líder debe realizar para desarrollar liderazgo de su gente:

1. Encontrar el mejor lugar para cada uno

Parte de la labor todo líder-entrenador que busca desarrollar el potencial de su gente es el discernir el talento y la habilidad de cada uno de sus miembros para encontrar el lugar en el que cada uno daría su mejor contribución y desarrollaría su liderazgo.

Esto implica a) el invitar a formar parte del equipo a las personas correctas, las que tienen el perfil y el talento requerido para los diferentes puestos dentro del equipo, b) estar al pendiente de de las habilidades que muestran en el camino, y c) crear y aprovechar oportunidades para que saquen su potencial.

2. Establecer un plan de carrera para ellos

Aquí es donde hay que discernir el potencial de la persona y visualizar que tan lejos puede llegar. En conjunto con los deseos e inquietudes del miembro del equipo se establece un plan de desarrollo para él dentro de la organización. Esto incluye, no sólo el establecer lo que quiere llegar a ser dentro de la organización, sino el diseño de la estrategia de capacitación y entrenamiento que la persona necesita para adquirir la madurez, conocimientos y habilidades requeridas para alcanzar su visión personal³³.

Para esto, claro, debe haber posibilidad de crecimiento dentro del equipo. Aquí no importa si el equipo es chiquito o no, si tiene la visión de crecer, hay la oportunidad para que sus miembros también crezcan. Las típicas formas de crecer son horizontal (desarrollando y asumiendo el dominio de otras áreas de la organización) y verticalmente (ascendiendo de puesto), sin embargo también se puede crecer desempeñando la misma

³³ Dicha estrategia no requiere ser comunicada al miembro en desarrollo, pero es básico que el líder de grupo la conozca. Debe haber una estrategia individual y una general para todo el grupo.

función: aumentando el nivel de dominio y profesionalismo con el que se hace el trabajo y alcanzando los máximos logros que se pueden obtener realizando dicha función. Dentro de la misma función también se puede crecer al diversificar y aumentar el número de clientes a los que se les sirve³⁴, aumentando el tamaño de los proyectos en los que se trabaja, o innovando la manera en la que se realizaba dicha tarea.

La otra forma de crecer dentro de la organización es en “el campo misionero”. Esto depende mucho de la visión de la persona que dirige el equipo, pero todas las organizaciones tienen la capacidad, no sólo de ser fructíferas, sino de multiplicarse. Cuando una organización o equipo se multiplica, la organización se extiende a otras partes donde no se ofrecían sus servicios. Esto conlleva el realizar trabajo misionero³⁵. En una misión un representante de la organización o el equipo va a otro lugar con la intención de utilizar los recursos de ese lugar (potencial humano y económico) para abrir, iniciar, o fundar una “sucursal” y extender sus servicios a ese lugar. Hay muchas maneras de realizar este tipo de multiplicación, una de ellas ofreciendo concesiones. El chiste es percatarse que esto es posible. Los Scout y la manera en la que se multiplicaron por todo el mundo es un ejemplo de ello.

Como vimos, hay diferentes formas de crecer dentro de la organización, sin embargo, todas ellas requieren de un excelente ejercicio y desarrollo de liderazgo.

3. Compaginar su visión individual con la visión organizacional

Tenemos que la organización que hemos creado tiene su propia visión de lo que quiere llegar a ser. Sin embargo, no es la única visión. Los individuos que la conforman también tienen una visión de lo que quieren llegar a ser dentro de ella. Cuando hablamos del trabajo en equipo comentamos la importancia que hay de que todos estén alineados a la visión organizacional para conservar la unidad. Esta visión organizacional, no obstante, debe ser lo suficientemente grande para que contenga la visión y

³⁴ Puede dejar de ser algo exclusivo de la organización para convertirse en un proveedor para varias organizaciones, como una especie de “outsourcing”.

³⁵ Hay misiones religiosas, comerciales, políticas, etc.

aspiraciones de crecimiento de las personas que trabajan dentro de ella.

Lo importante aquí es saber cómo unir el bienestar, los intereses y aspiraciones individuales con los de las de la organización. No tienen porque estar peleados. El chiste es que ellos ganen haciendo ganar al equipo. Por eso es bueno y necesario que cada persona tenga una visión de lo que quiere llegar a ser y lograr dentro de la organización ya que esta se beneficia de esto.

Sin embargo, hay personas que tienen una visión no compatible con la de la organización y aspiran llegar a ser o realizar algo que no está dentro de los intereses del equipo. Así mismo hay personas que tienen una visión más grande de la que tiene el equipo. Estas personas se pueden frustrar intentando hacer algo que no les es permitido o pueden ocasionar fricciones en el grupo. Aunque hay que saber cómo canalizar las aportaciones y aspiraciones de cada miembro para el beneficio del grupo, también hay que saber cuando una persona no encaja en el equipo.

4. Retroalimentar su desempeño

Como todo buen Coach, parte importante es la retroalimentación al desempeño de las personas que estas desarrollando. Las personas quieren saber “que tan bien van” o “como le están haciendo”. Es aquí donde debes darles retroalimentación constructiva (porque la hay negativa), en donde primero mencionas las partes positivas, luego la parte que hay que corregir, para luego terminar mencionando los puntos positivos. Este tipo de retroalimentación se le conoce como el “sanwhish”, compuesto por dos tapas de pan, que son los puntos positivos que se mencionan al principio y al final, y el jamón en medio, que es la parte negativa que hay que corregir. Cuando hablemos acerca de la corrección de líderes hablaremos de porque esto es así.

La retroalimentación es parte muy importante cuando el miembro del equipo está empezando a conocer sus funciones, o está empezando a realizar nuevas actividades, porque es cuando más inseguro está de si mismo esto. El trabajo de

retroalimentación implica observar y estudiar su desempeño, que no es otra cosa que interesarte en ellos y en lo que hacen para ayudarlos a crecer.

DELÉGALES RESPONSABILIDAD

Recordemos en el capítulo dos que hablamos que la forma en desarrollar el liderazgo es asumiendo responsabilidades que pongan demandas sobre nuestro potencial. El liderazgo no se desarrolla realizando aquello que ya dominamos bien. Eso te da un cierto nivel de liderazgo, pero para aumentarlo tenemos que entrar a “territorio desconocido”, a lo que no habíamos intentado o hecho anteriormente.

Por eso para desarrollar el liderazgo de tus compañeros debes delegarles a) actividades y responsabilidades lo suficientemente grandes como para retar su potencial, b) poder y autoridad para que tomar decisiones por sí mismos (empowerment). Esto implica el creer en su potencial. Si no crees que ellos son capaces de hacerlo tu actitud los va a sintonizar y se van a comportar de la manera en que esperas. *Tu fe en ellos los ayuda a creer en sí mismos y en que sí pueden.*

Una vez escuché que cuando los aguiluchos ya están suficientemente grandes para volar y dejar el nido, generalmente no se avientan solos, están tan acostumbrados y cómodos en su zona de confort que en lo último en lo que piensan es en abandonar el nido, además, les da miedo pues nunca habían volado antes. Ante dicha situación lo que hace el águila para obligarlos a volar es darles una patada y aventarlos del nido. No es sino cuando están cayendo del nido que se ven obligados a sacar sus alas para tratar de volar. Cuando ya están por tocar tierra, el águila los recoge y los eleva a una gran altura para volverlos a soltar. En todo este lapso, los aguiluchos están aterrorizados, hasta que en base a tanta caída empiezan a tomar confianza en sí mismos para volar. Así que si tienen miedo o duda en cuanto a que sí pueden o no a realizar lo que les delegas, ¡tu “aviéntalos”! – pero al igual que el águila estate presto para ayudarles.

Claro, aquí hay que tomar en cuenta que si una persona se ha comportado irresponsablemente en lo poco, lo hará también

sobre lo mucho. Son sólo aquellas personas que realizan actualmente bien su trabajo (en su área de talento) a las que se les debe delegar más responsabilidad y autoridad. Pero considera también que hay personas que son muy malas en esas “pequeñas cosas” que les delegas, no por irresponsables, sino porque simplemente no tienen la destreza.

Cuando delegues responsabilidades ten mucho cuidado como lo haces. No puedes estar dando órdenes como si fueran tus esclavos o tus súbditos: “tráeme esto” “comunícame con fulanito”, “hazme aquello”. Esto es lo peor que puedes hacer con ellos pues los humillas. Recuerda que estas trabajando con voluntarios, no con empleados y, aunque así fuera, debes siempre guardar la dignidad de la gente que trabaja contigo. Debes tratarlos como colaboradores tuyos al mismo nivel (aunque jerárquicamente no lo estén). Por lo tanto cada cosa que delegas debe hacerse con mucho tacto. Preferiblemente manéjate a través de 1)preguntas: “¿si te podrías encargar de esto?”; 2)favores: “*por favor* me comunícame con fulanito”; 3)comisiones que exalten sus atributos: “necesitamos una persona responsable, discreta y muy diplomática para manejar este asunto por lo que pensamos en ti...”; y 4)comisiones que los hagan sentir importantes: “Me gustaría encargarte una tarea muy importante y delicada que no todos pueden realizar...”. Aunado a esto también puedes “inventar” puestos o títulos que les ayuden, junto con la tarea, a sentirse importantes: “Te necesitamos como Comisionado de Relaciones Internas para que te encargues de...”. Cualquiera que sea la forma o combinación de formas que uses, procura que nunca sientan que les estás dando órdenes, siempre que puedas habla en plural como si hablaras por “toda la organización”, da siempre el espacio a que la persona acepte la tarea y diga “si” y fíjate en el tono y la manera en lo que lo dices.

CAPACÍTALOS

Algo que también debes tomar en cuenta antes de “aventarlos al ruedo”, es que necesitas darles una previa capacitación en donde aprendan tan siguiera lo básico para enfrentar los retos

que van a encontrar. No es justo que los avientes a hacer algo sin que les enseñes cómo hacerlo (al menos que tu tampoco sepas).

Mi hermana formaba parte de dos organizaciones que le daban una importancia muy fuerte a la capacitación. Una era una asociación civil dirigida por jóvenes que tenían cada sábado a las 8 AM talleres con diferentes personalidades que les exponían temas que el grupo necesitaba saber. La otra organización donde ella formaba parte tenía un plan de capacitación continua a través de libros, casetes y conferencias. Cada semana había un casete que debía adquirir y un libro al mes que debería leer para dominar el negocio y como parte de su desarrollo personal. Todos ellos sabían que la capacitación marca la diferencia entre una buena asociación y una mala. El conocimiento es básico para el éxito de tus colaboradores.

Aunque es cierto que tu debes tener las cualidades básicas de líder que quieres desarrollar en ellos, tú no tienes que saber todo⁵⁶, muy bien puedes recurrir al conocimiento de expertos para que enseñen a tus compañeros algún tema en específico. Aquí es donde tú actúas como un facilitador de conocimientos para tu equipo. Para esto, además de hacer una lista de personas que pueden venir a compartir algún tema que necesite el equipo, tu grupo puede crear su propia colección de libros con este propósito. Así, tendrían el conocimiento al alcance de sus manos y cuantas veces quisieran consultarlo.

Esto no te exenta de las capacitaciones que tú debes dar. Hay cosas que sólo tú puedes enseñar. Si vas a darles autoridad para que tomen decisiones por si mismos, por ejemplo, debes enseñarles qué criterios deben tomar en cuenta para tomar las decisiones correctas, cuáles son las reglas generales que deben tomar a consideración, etc. Así que, no sólo debes crear espacios donde otras personas puedan venir a enseñar⁵⁷, también debes crear espacios donde tú puedas transmitirles lo que sabes.

⁵⁶ Especialmente cuando se trata de conocimiento técnico

⁵⁷ Las cuales pueden ser de entre tu mismo grupo

DISCIPLINA Y ALTAS DEMANDAS

El establecer disciplina y altas demandas de las personas de tu equipo los ayuda a desarrollar su potencial, a *esforzarse* y a dar lo mejor de sí.

En la secundaria tenía un maestro de deportes que durante su clase nos sacaba a jugar, nos daba balones de voleibol y de futbol y nos dejaba solos a que jugáramos. Como no tenía la meta de entrenarnos para ninguna competencia ni nada por el estilo, todo era muy light. Sin embargo, al poco tiempo entré al equipo de atletismo el cual iban a competir en las olimpiadas estatales y nacionales. Para sorpresa mía no nos mandaron con el maestro de deportes, sino con un entrenador. Todavía recuerdo cuando llegue al lugar de entrenamiento, me recibió e inmediatamente me puso a correr por 20 minutos. Nunca había corrido tanto tiempo sin parar -francamente estaba asustado y no sabía si lo iba a aguantar, pero lo hice. Cuando terminé de correr, me enteré que ese había sido sólo el calentamiento, que faltaban otras idos horas! de ejercicios y prácticas. En la práctica de salto de altura yo estaba satisfecho con la altura que saltaba, pero me decían: “debes de saltar más alto para ganar la competencia”, y en la de salto de vallas: “debes disminuir tu tiempo todavía más” y nos ponían ejercicios y enseñaban técnicas para lograr la meta que nos ponían y que sabían que podíamos hacer. Francamente nunca hubiera hecho tanto ejercicio ni logrado aumentar mi desempeño en las categorías en las que competía si no me hubieran puesto u obligado a hacerlo. Simplemente no sabía que era capaz de hacerlo, pero gracias a eso me llevé varias medallas en las competencias en las que concursé.

Aunque sé que no es el caso de todo el mundo, muchas personas por sí mismas tienden a no llegar más allá de lo que su confort y comodidad les dicta. Mientras que no requiera esfuerzo y disciplina, todo está bien, pero tan pronto se empiezan a sentir incómodos por el esfuerzo requerido, les viene a la mente automáticamente “ya no puedo”, “está muy difícil”, “no voy a poder” y estas creencias determinan su nivel y ritmo de desempeño, pues los hace comportarse consecuentemente con ellas. Como líder y entrenador, sin embargo, los debes impulsar a que den más y lo mejor de sí, a que no se rindan y que sigan

luchando trabajando duro para alcanzar metas altas. Debes convencerlos de que pueden seguir esforzándose con la misma intensidad aun después de haber alcanzado su punto de incomodidad, y que, de hecho, si quieren desarrollar su liderazgo, deben aprender a vivir en él.

A veces los líderes somos muy condescendientes con las personas con las que trabajamos. A mi me pasaba esto. Llegaban a veces conmigo y me decían “pero está muy pesado”, y yo, todo corazón, le bajaba la meta o el rigor de la tarea. Cuando llegaban conmigo todos derrotados diciendo “no pude”, les decía “bueno, pues haz lo poquito que puedas”. No les discutía ni les convencía de que sí podían. Me veía bonachón y buena onda, pero no los desarrollaba porque dejaba que ellos pusieran la medida de lo que podían alcanzar de acuerdo al poco trabajo que querían realizar. Pasó algo de tiempo antes de que entendiera que la gente tiende a ponerse estándares muy bajos o flexibles para sí mismos, y que tienden a justificar su pobre desempeño ante sí mismos y los demás, por eso no desarrollan su liderazgo.

Tu como líder debes saber cuándo realmente están dando su mejor esfuerzo y cuándo hay que empujarlos a que den más y mejor de si. No debes ser ni muy blando ni demasiado exigente, pero debes ser el que establece el estándar y el ritmo de trabajo, los cuales deben ser altos. Si piensas “no quiero incomodar a la gente”, ¡QUE SE INCOMODEN!, es la manera en la que van a desarrollar su liderazgo! En inglés hay un dicho: “no pain, no gain”, que en español diría: “no hay ganancia sin esfuerzo”, o “no hay victoria sin friega”. Sin embargo, como no puedes obligarlos ni exigirles, tienes que persuadirlos de que pueden hacerlo.

Contrario a la percepción común, de que las mujeres son personas muy condescendientes, todo esto lo tuve que aprender principalmente de una excelente compañera: Edith Villegas. Cuando tuve la oportunidad de trabajar con Edith, pude ver que ella no tenía ninguna mortificación en que su equipo se sacrificara (en tiempo, esfuerzo y dinero) en el trabajo que realizaban. Ella estaba pagando un alto precio en el trabajo que hacía y esperaba lo mismo de las personas que trabajaban con ella, ella fijaba los estándares y el ritmo de trabajo para todo su equipo.

CELEBRA TRIUNFOS Y FRACASOS EXITOSOS

Muchas personas no crecen porque no toman responsabilidades o no se animan a emprender cosas por el temor de hacerlo mal. Parte importante del desarrollo de liderazgo de tus compañeros es enseñarlos a intentarlo³⁸, el animarlos a tomar riesgos, a emprender cosas en los que “el factor de fracaso” esté latente. Para esto hay que crear el ambiente propicio, y como líder de grupo lo puedes hacer. ¿Cómo? Primero ayudándolos a creer en su potencial, luego, deberías recompensar o celebrar las derrotas hechas con excelencia (las que se consiguen a pesar de dar el mejor esfuerzo) porque cada una de ellas significa que la persona intentó, se arriesgo y dio lo mejor de si. Si no celebramos las derrotas vamos a desmotivar a que la gente se arriesgue y si la gente no arriesga no gana y no crece.

Esto es crear un ambiente muy diferente al que a veces se da entre los cuates o, incluso, el que fomentan muchos padres en sus hijos. Entre los amigos muchas veces se humilla a quienes intentan y fracasan en algo. Tienden a ser bien “carro” para los que no se ven “cool”. Se desalienta a todo aquel que quiera salir del montón para hacer algo diferente y novedoso; no ven el tremendo valor que tiene el que una persona se haya animado a emprender algo y arriesgado a fracasar. Por eso el liderazgo no se fomenta en un ambiente de perdedores y gente temerosa que no se anima a ser diferente y que desalienta las iniciativas que surgen, que exaltan y alaban la mediocridad, la ineficiencia y la corrupción.

Un ambiente propicio para la formación de líderes, anima el espíritu emprendedor, el que las personas confien en su potencial y traten de hacer cosas ¿Te imaginas después de haber fracasado en tu proyecto o en lo que hayas emprendido, llegues con tus compañeros y en vez de hacerte bulla te feliciten y te celebren por haberlo intentado y haber dado lo mejor de ti?

Los verdaderos líderes saben el tremendo valor que tiene el que una persona se haya animado a emprender algo

³⁸ Esto surge de la actitud del líder de que “todo es posible” como vimos en el volumen uno

arriesgándose con esto al fracaso. Por eso entre ellos nunca se echan bulla cuando alguno cae o fracasa, al contrario, la estima y la apreciación va para ellos y la bulla a los que no se animan a intentar. Sin embargo, están prestos a corregir y llamar la atención cuando alguno de entre ellos ha fracasado por descuidado, mediocre o por no haber dado lo mejor de si.

FOMENTA SU INDEPENDENCIA

La gente muchas veces desarrolla una dependencia paternal muy aguda (que las personas con mentalidad de esclavo en liderazgo les gusta fomentar): esperan que la persona al frente les venga a resolver la vida, que les diga qué hacer, cómo hacer todo, qué creer, etc. no se animan a hacer nada por su propia cuenta. Y realmente es más fácil depender de otra persona, ya que ella es la que hace todo el trabajo: se hace responsable por cualquier problema que pueda suceder, ella es la que se tiene que poner a pensar en la solución, la que tiene que tomar la decisión de lo que debe hacer, etc. Pero esta actitud no desarrolla líderes.

Mucho de esto tiene que ver con la tendencia a idolatrar a los líderes³⁹ que tenemos y a la poca confianza que tenemos en nuestro potencial. Para desarrollar el liderazgo de tus compañeros debes hacerlos independientes de ti como líder. Esto implica a ayudarles a obtener el conocimiento y criterio necesario para tomar las decisiones correctas y enseñarles a hacer las cosas por su propia cuenta.

Hay personas que creen que el multiplicarse es transmitir a otros lo que ellos saben sin que se les cuestionen nada de lo que dicen. Pero esto no es así, si quieres desarrollar líderes, tienes que desarrollar a gente con criterio propio, que piensen por si mismas, capaz de cuestionarte y discutir contigo tus ideas y conceptos –esto es no es lo mismo a cuestionar la autoridad y las órdenes que se den. La gente borrega y palera⁴⁰ por lo general es gente dependiente de su líder que sólo hace y cree lo que este le

³⁹ Si ves que hay una regla tácita entre los seguidores que dice que no se debe discutir ni cuestionar lo que el líder dice o enseña, inspirada, no por temor, sino por devoción, es una señal de que se está idolatrando tal líder.

⁴⁰ Gente borrega y palera: que adora al líder y lo sigue ciegamente aceptando lo que dice sin cuestionárselo.

dice. Si vas a fomentar su independencia, además de enseñarles cómo hacer las cosas por sí mismos, deberás fomentar el pensamiento independiente -nunca debes enseñar a que una persona siga a alguien más, aunque sea a ti, a costa de su capacidad para analizar y cuestionar las cosas.

ENSÉÑALOS A DESARROLLAR E INNOVAR

Recordemos que un líder no sólo domina un área, sino que también la desarrolla. Esta facultad que el líder tiene de desarrollar las cosas radica en su habilidad de innovación y creatividad⁴¹. La organización y equipos que han sabido fomentar y extraer esto de sus miembros son las que están en la punta. De hecho las organizaciones que sólo tienen administradores (personas que dominan pero no desarrollan) y no líderes, están condenadas a desaparecer tarde o temprano, por otro lado, las organizaciones que fomentan la creatividad e innovación de sus miembros están condenadas a estar siempre al frente marcando la nueva tendencia.

Por esto la parte creativa e innovadora de tu gente es parte importante del desarrollo de su liderazgo. Como líder de grupo debes de desarrollar prácticas, estrategias, métodos o técnicas para fomentar y canalizar ese potencial creativo e innovador que tienen los miembros de tu equipo para el beneficio del grupo. Fomentar esto no es algo muy sencillo que digamos, porque esto empieza por ti.

El problema con la innovación y creatividad es que la mayoría de la gente no está acostumbrada a hacer algo que no se ha hecho antes. Esto tiene mucho que ver con el miedo que muchos jóvenes tienen de "ser diferentes", "únicos", pero si esto es en lo individual, también se reflejará en lo organizacional, cuando estén dirigiendo un grupo o equipo o empresa, no se animarán a hacer algo nuevo, algo diferente, "porque nadie lo ha hecho", o porque "todos los demás lo están haciendo de otra manera".

Una vez que estaba platicando con un contador con especialidad en finanzas acerca de una idea que tenía para

⁴¹ La gente creativa e innovadora, no es sino gente con mucha visión y sentido común.

resolver un problema financiero que yo tenía (cómo conseguir recursos), me comentó “no creo que se pueda; nadie lo ha hecho de esa manera”. Ese tipo de gente que espera a que alguien más haga algo para creer “que es posible” es la **no** innovadora, y la que mata el espíritu de innovación.

Como comenté en el volúmen tres, a veces el mucho conocimiento mata la creatividad y la innovación, ¿Por qué? porque aprendemos “lo que es posible y cómo se hacen las cosas de acuerdo al paradigma establecido”. Creo que a todos nos ha pasado: llegamos a un lugar a trabajar y nos enseñan *cómo funciona cada cosa y cómo debemos hacer las cosas*. Esto esta muy bien, pero el problema con esto es que no nos enseñan, ni nos preguntamos, *el porqué* funciona así, ni el *para qué*, y ni siquiera si es la mejor manera de hacerlo, sólo enseñan que “esto es así y punto”... y eso es lo que nosotros damos por sentado. El problema no es tanto el conocimiento en sí que adquirimos, sino el conocimiento *no cuestionado* que asimilamos.

En cambio, los que vienen fuera del sistema, *y no tienen el conocimiento de la forma establecida de hacerse las cosas*⁴², en su inocencia y sentido común salen con ideas y aportaciones que los que llevan años de experiencia en la organización nunca se les hubiera ocurrido⁴³. Algo que hacían los gerentes generales de los hoteles Marriot para canalizar las nuevas aportaciones y las buenas ideas era decirle a los nuevos empleados: “en las siguientes semanas conforme empieza su capacitación van a darse cuenta que hacemos muchas cosas tontas, verán que tendemos a resolver muchos problemas de un modo muy tonto, todavía peor: van a darse cuenta de que dejamos pasar muchos problemas, simplemente están ahí y los dejamos pasar. Les voy a hacer una invitación: si tienen un mejor modo de resolver los problemas que estamos ignorando, mi oficina está abierta todos los días de 3 a 4 de la tarde, pasen a verme”.^{vi}

Por eso la capacidad de cuestionarnos las cosas es una parte importante del proceso creativo e innovador. Tengo un amigo que piensa que la innovación es la experimentación con nuevas

⁴² No tiene los paradigmas de lo que se puede y no se puede.

⁴³ El problema es que si el líder de grupo no está consciente de cómo funciona el proceso de innovación y desarrollo, puede menospreciar y desechar las aportaciones novedosas de los nuevos miembros del equipo.

formulas y métodos por la simple razón de “cambiar” o intentar “algo nuevo”. Pero el proceso creativo y de innovación no es el “cambiar por cambiar” sin ton ni son. Tú puedes cambiar y empeorar las cosas. No, el proceso de creatividad e innovación tiene una razón de ser la cual se haya en la misión/visión y objetivos de la organización. No trata de inventar por inventar, sino de **encontrar la mejor manera de realizar nuestra tarea, solucionar nuestros problemas y alcanzar nuestros objetivos**, y esto requiere de un agudo discernimiento de cómo funciona la creación para distinguir los principios y formas *permanentes* que hay que respetar y las que podemos cambiar.

Mis compañeros y yo, la mayoría de los proyectos que emprendíamos eran innovadores por el hecho de que empezábamos algo que nunca se había hecho antes. Pero al sumergirnos en las tareas administrativas del proyecto se volvía muy difícil mantenernos en ese continuo proceso creativo y de innovación para mejorar formas y métodos o para solucionar problemas que estuviéramos enfrentando. No fue sino hasta la recta final en la que empecé a realizar juntas con el grupo de personas con las que trabajaba, las cuales llamaba “momentos creativos”. Con el objetivo bien en claro (el que mencionamos arriba en negrillas), en esos “momentos creativos” lo que hacíamos era analizar y cuestionar procesos de trabajo, proponer o compartir estrategias y predecir las nuevas tendencias por los cambios que veíamos en el contexto. Las pocas veces que lo llegué hacer antes de que concluyera mi período de gerencia fue muy productivo y mejoramos varias formas de trabajo.

Esto es algo que puedes hacer con tu equipo. Debes alentar las nuevas aportaciones, las nuevas ideas, dar espacio para implementar medidas experimentales de trabajo, nuevas estrategias, etc. Procura no desanimar ninguna idea. Si la vas a rechazar por descabellada o mala, da gracias por su contribución, avíentale el reto a que piense en algo mejor.

Todo esto es muy diferente al *modus operandi* del esclavo en liderazgo, el cual hace que la gente sólo se enfoque en el trabajo diario, en sacar lo necesario para “sobrevivir” –estar al día– y hará a un lado todo esfuerzo encaminado a trabajar para el futuro: mejorar un método o forma de trabajo, o ver nuevas posibilidades. En pocas palabras, el pensamiento estratégico,

quede fuera de él y su sistema de trabajo en su equipo, y no deja que nadie más lo realice. Sin embargo, si bien es necesario sacar el trabajo diario, el trabajo estratégico (creativo e innovador) nunca debe quedar fuera, pues el trabajo diario sin este a la larga se vuelve inefectivo.

CORRÍGELOS Y ANÍMALOS

Para desarrollar el liderazgo de tus compañeros debes saber como corregirlos. Me he topado con gente que es sanguinaria en su manera de corregir y llamar la atención a alguien, y lo único que ocasiona es que la persona menos entienda y se rebele. De hecho, la manera en la que nuestros padres nos corrigieron a muchos de nosotros no fue la más correcta, ya que lejos de ser un método de disciplina y enseñanza motivado por el amor al niño, era la manera en la que descargaban la ira, el coraje y la frustración que ellos sentían por algo que habíamos hecho. Sin embargo, corregir eficazmente a las personas requiere sabiduría, mucha templanza y amor.

Las personas somos seres muy sensibles. Aún las personas a las que catalogamos como “duras” son afectadas por un trato que les damos. Por eso debemos ser muy cuidadosos de nuestra actitud y el estado emocional en el que llevamos la corrección. (En teoría la corrección no debe hacerse para humillar y pisotear a una persona sino para restaurarle su dignidad).

La manera de fomentar las cualidades de un líder no es en base a latigazos o garrotazos: “o se portan así o me los friego”. Un trato forzado tiende a causar aversión. A la gente no nos gusta que nos obliguen a hacer algo intransigentemente, al contrario, nos gusta que de forma amable nos motiven a hacerlo ¿porqué? Porque el ejercer nuestra voluntad por nosotros mismos para hacer algo, es *más dignificante* que la imposición. El buen comportamiento se fomenta con “la zanahoria”, el mal comportamiento se reprime con el “látigo”. En otras palabras, el sistema de corrección, que sea el de “la no gratificación⁴⁴”, y deja el castigo para los casos fuertes que se te presenten.

⁴⁴ Que tu corrección sea el “quitarles la zanahoria”.

Por lo tanto, para fomentar las cualidades de líder de una persona debes exaltar y alabar el comportamiento que quieres que practiquen, pon en alto a las personas que lo tienen; despreciar *ignorando* o no tomando en cuenta el comportamiento que no quieres fomentar; castigar el comportamiento reprochable, despersonalizándolo antes; y celebrar y reconocer cualquier indicio de cambio o avance en ellos que los conduce al comportamiento que deseas.

Aquí es donde entra en acción las diferentes maneras en las que se suplen las necesidades básicas. La necesidad de atención, de oír expresiones de halagos, alabanza y valoración, de sentir las palmadas en la espalda de nuestro líder como una señal de aprobación y estima, es continua en nuestras vidas. Palabras que como: “eres un elemento valioso dentro del equipo”, “gracias por haber hecho tu parte, realmente nos ayudó a cumplir la meta”; o: “Me alegra tener miembros tan responsables como tú” “¿Sabes cuánto he batallado en conseguir miembros tan talentosos como tú?” “te felicito, eres una persona muy profesional en tu trabajo”, etc., deben salir seguido de las boca del líder⁴⁵. La gente inconscientemente buscamos esto, y si tú eres efusivo y abundante en este tipo de expresiones cuando las personas están teniendo el desempeño o comportamiento que deseas, no sólo van a mantenerlo sino también fortalecerlo y aumentarlo.

Hay gente que tiene un comportamiento malo o mediocre con la motivación de llamar la atención y suplir así alguna necesidad emocional. Al momento de ponerle atención y hacer mucho guato, ellos reciben la recompensa que buscaban: atención. Si este tipo de persona, al contrario, ve que tú pones atención y exaltas los buenos aspectos de su comportamiento, por más mínimos que estos sean, e ignoras o no les das importancia a los aspectos negativos, terminará esforzándose por aumentar los aspectos positivos⁴⁶ –para esto no debes considerar el comportamiento esperado como algo “normal”, al contrario si hay algo que están

⁴⁵ Para muchos miembros de la organización su mejor recompensa pueden ser pequeñas acciones del líder que los hacen sentir “tomados en cuenta”, tales como el memorizar sus nombres, recordar sus cumpleaños, o ser tomados en cuenta para que den su opinión o consejo.

⁴⁶ Inconscientemente tendemos a hacer aquello de lo que recibimos atención (fama) y alabanza.

haciendo bien es algo que debes reforzar y premiar con halagos y atención-.

Ya vimos la forma correcta en la que hay que dar retroalimentación a los aspectos negativos que deben corregir o mejorar, pero cuando llega la hora de corregir por una conducta reprobable, es importante que tomes en cuenta lo siguiente: humilla el comportamiento realizado pero protege la dignidad de la persona. ¿Cómo proteges la dignidad de la persona cuando realiza una acción reprobable? No dejando que el comportamiento defina a la persona sino que la atribución que le das a la persona defina como debe ser su comportamiento. Es decir, atribúyete a la persona los atributos o la fama que quieres que tenga, y deja que se defina por lo que dices de ella. A lo largo de nuestra corta vida gente ha hablado tan mal de nosotros que terminamos comportándonos en la forma vil que nos han descrito. La manera en la que desligaría su comportamiento de su dignidad sería algo así: “lo que has hecho es reprobable, y lo peor es que *no es digno de la persona que eres* (honesta, justa y amable) tal acción merece una sanción...”. Con esto le estás diciendo a la persona que tú sabes que ella es alguien con dignidad y nobles valores, y que el castigo es por no haberse comportado de acuerdo a eso que ella es. Es aquí cuando el castigo que uno recibe se convierte en un restaurador mi dignidad pues, “me castigaron *por haberme humillado* comportándome de ‘x’ manera”.

El comportamiento de las personas está íntimamente ligado con la imagen que tienen de sí mismas. Si se perciben de una manera así se van a comportar, como dice el sabio Salomón: “como el hombre piensa en su corazón, así es él”. Si esto es así, debemos tener mucho cuidado con la manera en la que las personas se perciben a sí mismas, y con la manera en la que las describimos, porque esto afecta su autoimagen⁴⁷ y su autoimagen en su comportamiento.

Me ha tocado escuchar a personas en liderazgo decirles a sus colaboradores: “son unos tontos” y luego regañarlos porque se comportan como tal. ¿Le podrías pedir a un tonto que se

⁴⁷ Realmente nuestra imagen debería ser definida por nuestro Creador. Al no ser así, nos exponemos a que otros definan lo que somos y valemos. Sin embargo, si sabes que las personas han sido creadas en la imagen de Dios, puedes tener una idea las cualidades y virtudes que deben tener, aunque sea en forma de potencial.

comporte como listo? ¿Con que derecho le pides a una gallina que se comporte como águila? Reiteramos la identidad de gallina pero les pedimos que se comporten como águilas, no tiene sentido. Esto sólo genera frustración porque están luchando por ser algo que no son. Si les ayudamos a reconocer lo que realmente son, su identidad moldeará su comportamiento. Por eso cuando desligas la identidad de una persona de su mal comportamiento, puedes defender su dignidad y hasta exaltar la identidad que sabemos que tiene buscando con esto alinear su comportamiento a esa identidad (¿complicado?).

La otra manera en la que se defiende la dignidad de la persona es no corrigiéndola en público. Con contadas excepciones las llamadas de atención siempre deben ser en privado, al menos que sean un comportamiento reiterado y algo explícitamente advertido ante todos. Sólo recuerda que las humillaciones y las llamadas de atención no sirven para motivar a la gente a hacer algo, sino para desalentar una conducta, la mala. Así que nunca será un sustituto a la motivación que debes dar al comportamiento que deseas fomentar.

PREDICA CON EL EJEMPLO

Hay muchos que tratan de desarrollar el liderazgo de las personas enseñándoles como son los grandes líderes, las cualidades y características tienen y lo que estos han logrado hacer. Sin embargo, las personas cuando escuchan todo esto y no lo ven encarnado en la vida de la persona que lo está exponiendo, las palabras pierden su valor, se convierten en mero hablar y pierde cualquier impacto que pudiera tener en sus vidas. La gente está cansada de que le platicuen lo que un líder es, lo que ellos quieren es *ver* en carne y hueso como es un líder en verdad.

Inconscientemente damos más valor a las palabras que vienen de las personas que tienen el fruto, la experiencia, o el testimonio para respaldarlas (los que te hablan con “los pelos de la burra en la mano”, como se dice comúnmente). Esto sucede así porque la autoridad para hablar y enseñar de liderazgo está en los frutos y experiencia que has tenido. Esta es la diferencia entre el “maestrillo barato” y la persona que sabe lo que está hablando

porque lo vive y ha experimentado. Yo, por ejemplo, no te podría venir a hablar de cómo desarrollar una actitud de vencedor ante la oposición y la adversidad si cada vez que he pasado por una prueba me pongo a lloriquear. No, la razón por la que yo te puedo hablar de cómo desarrollar el carácter en medio de situaciones difíciles, como construir el campo de entrenamiento y de todo esto, es porque yo lo he vivido y lo vivo. ¿Con qué cara podría hablarte de algo que no vivo?

“Imítente a mí” es una frase que debes ser capaz de decir si quieres desarrollar el liderazgo de los demás. No es muy común y pudiera parecer muy pedante, pero *es un requisito*, no poderlo decir significaría que no eres una persona digna de imitar. Esta frase la leí de Pablo de Tarso, el líder que estructuró y expandió el cristianismo por todo el mundo conocido durante el primer siglo. Este Pablo no solo les hablaba de como era el Gran Líder, y los grandes hombre del pasado, sino que les decía, “imítente a mí, así como yo soy imitador de Él”. En otras palabras, él no sólo les platicaba la teoría, sino que se las mostraba con los hechos y con su propia vida el modelo de liderazgo que invitaba a otros a seguir, por eso tuvo el impacto que tuvo.

Sin embargo, hablar es más fácil que hacer o vivir. Por eso te topas con mucha gente que habla de liderazgo y de otros temas basados en lo que ha leído en otros libros. Y no que esto esté mal. Lo que está mal es que se presenten como “los líderes” por tener sólo el conocimiento. Es cierto, el conocimiento sobre el tema puede dar una fachada de grandeza, pero esto no es suficiente, se necesita el conocimiento encarnado en la vida de la persona para multiplicarlo en otros. Por eso no todo el mundo se anima a decir, “imítente a mí”. No tanto porque se escuche “pedante”, sino porque esto les demandaría el vivir lo que predicán, lo cual acarrea un esfuerzo y responsabilidad mayor. ¿Cuántos son los que se atreven a vivir un tipo de vida digna de imitar? Pocos, muy pocos, la mayoría le saca la vuelta al precio y al compromiso que hay que pagar. Por eso, si hay algo que tenemos que falta hoy son modelos a seguir. Muchos le sacan la vuelta al compromiso y dicen “no me sigas a mí”. Por eso no cambian las cosas. La gente tiene necesidad de modelos a seguir, y si no hay ninguno bueno, va a terminar imitando “lo que haya”. Pero si vas a desarrollar el liderazgo de tus compañeros deberás, no sólo hablarle de los

“grandes líderes”, sino ponerte tú como el ejemplo a seguir, y decir, con toda humildad: “imítenme a mí”.

“Pero ¿quién es perfecto para que sea digno de imitar?” tu podrías preguntar. No buscamos a personas perfectas desligadas de la realidad. Sino a personas aterrizadas, falibles, que tienen problemas y situaciones normales que vivir. Un líder perfecto o digno de imitar no es el que no se equivoca, sino el que se levanta de sus errores, aprende de ellos y sigue adelante. Es esto lo que hace a un líder perfecto o maduro, no el que pretenda saberlo todo y conocerlo todo. ¿Para qué mostrar una imagen de perfección inalcanzable? El presentar una imagen así es presentar un modelo ficticio de liderazgo que nadie puede alcanzar ni vivir. Un líder digno de imitar no es el que no tiene ineficiencias o debilidades, sino aquel que las tiene, no las esconde, pero sabe qué y cómo hacerle para suplirlas, o lidiar con ellas. Esto es lo que causa verdadera admiración de los grandes líderes, que a pesar de las limitantes y dificultades que tuvieron, no se detuvieron sino que supieron como lidiar con ellas y siguieron adelante hasta realizar su sueño. En tiempos difíciles él muy bien te puede contestar cuando le preguntas “qué vamos a hacer”, que: “*no tengo ni idea...* pero vamos a salir a delante, no se como pero lo vamos a hacer”.

Esto es un reto mayor para ti que estas en el proceso de desarrollar tu liderazgo y realizar tu visión, porque te debes visualizar como un verdadero líder antes de alcanzar la “cima del éxito”, y considerarte una persona digna de imitar. ¿Por qué o cómo es esto posible? Esto es posible gracias a que ha que el verdadero líder tiene ciertas marcas distintivas que lo identifican como tal en cualquier parte del proceso del cumplimiento de su visión. Sin embargo estas no son muy “visibles ante todo el mundo”, sino sólo para los entendidos. ¿Podrías identificar un líder en ciernes? ¿A un gran líder en sus comienzos? ¿Cómo sería antes de que la fama y el éxito lo alcancen? ¿Sería igual que tu? Así que con toda la libertad puedes decir, “imítenme a mí” ¿Por qué? Porque estas teniendo la actitud y el comportamiento de un verdadero líder en la circunstancia y situación que estas viviendo ahora, y esto, tarde o temprano, te va a llevar a algo grande. Estás haciendo todo lo que se necesita para tener éxito en la vida, esto

es así porque el éxito no se alcanza, se vive cada día, en las circunstancias y situaciones que enfrentas.

Seguramente hay algunos que dirán “es que tu no entiendes Alberto, yo no puedo decir que me imiten a mi, ¿con que cara si me ha ido muy mal”. ¿Qué no tienes dinero? ¿Qué estás desempleado? ¿Qué tu proyecto de la asociación fracasó? ¿Qué habiendo tenido tu propia empresa has terminado sin un cinco en el bolsillo y limpiando los escusados del edificio donde estaba tu oficina? Es entonces oportunidad para mostrar ante los demás cómo actúa un verdadero líder ante esas circunstancias, que digas “vean como reacciona un verdadero líder ante estas circunstancias”. Decir esto (aunque nadie esté para que te escuche) te ayudará a recordar que tu liderazgo no depende de los demás o de las circunstancias que te rodean, sino de la percepción que tienes de ti mismo⁴⁸. Si te percibes como un perdedor, actuarás como tal y el sentimiento de autocompasión te hundirá en medio de esa situación. Si te percibes como un líder, eso sólo se convierte en una oportunidad más para desplegar el carácter y fortaleza de un verdadero líder. Esto es básico porque la gente está buscando modelos reales de liderazgo que atraviesan tanto tiempos de crisis como tiempos de gloria.

La imagen que debes de brindar, por lo tanto, no es la de un “líder consumado” que ya no tiene que aprender. Porque también esta es una imagen falsa de liderazgo. El verdadero líder siempre está en constante crecimiento, corrigiéndose y mejorándose, y aprende, no sólo de los que tienen más experiencia, sino también de los que tienen menos experiencia que él. Esta es la imagen de una persona humilde y la de un verdadero líder. Ni se te ocurra, pararte en medio de tus compañeros y decir o pretender que lo sabes todo porque de esto no se trata el “imítenme a mí”. Ciertamente sabes algo, pero eso es solo **un** “grado” de conocimiento, y aún te falta mucho que aprender. No debes ningunear el conocimiento y la experiencia que has adquirido, pero tampoco puedes ningunear el conocimiento y la experiencia que los demás te pueden aportar. Debes estar seguro de lo que sabes, pero también debes estar abierto a aprender de otros.

⁴⁸ Ser un verdadero líder depende de que sepas cómo actuar y reaccionar como uno, no de las circunstancias que estás viviendo.

En conclusión, para desarrollar el liderazgo de tus compañeros no es suficiente que hables de “cómo son los grandes líderes”, sino que tú mismo debes ser uno y modelar con tu ejemplo el tipo y calidad de liderazgo que quieres desarrollar en ellos. “Imítenme a mí”, por lo tanto, es una frase que toda persona que quiera producir líderes debes ser capaz de decir. Esta frase te responsabiliza y te compromete a vivir una vida digna de imitar y te recuerda del impacto que tu comportamiento tiene en los demás. Para poderla decir no necesitas tener la vida resuelta o estar en la cumbre del éxito, sólo necesitas ser un verdadero líder, lo cual depende de que sepas cómo actuar y reaccionar como uno ante las circunstancias que te rodean.

Apéndice

¡Eureka! Acabo de llegar del cine. Quería escribir unas palabras finales para terminar el libro pero no sabía exactamente que poner. Sin embargo, la película me aclaró la idea que tenía en mente. La película que fui a ver fue la de Troya. Al principio de ella empieza, entre otras cosas, preguntando: “¿pueden acaso las obras de un hombre trascender hasta eternidad?”

Trascendencia. Una de las necesidades más básicas del ser humano, pero que casi nunca es satisfecha. El sentido de trascendencia viene a través de la realización del propósito por el cual uno fue creado, pero muy pocos pagan el precio que este demanda. Por eso nos fascina ir al cine y ver todas esas películas que evocan al heroísmo, a la grandeza y gloria, porque son un escape a las vidas miserables que la mayoría de nosotros vivimos. A través de los actores, y durante el tiempo en que dura la película, vivimos la vida que anhelamos pero que no nos atrevemos a vivir.

Grandeza. Tu vida fue diseñada para ser una historia que refleje esto e inspire la vida de muchos. Por eso, cuando decides vivir tu propósito, tu vida adquiere los ingredientes que hacen de ella una gran historia: un sueño casi imposible de alcanzar y un montón de luchas y obstáculos que vencer. Aunque parezca contradictorio, esto es lo que la hace plena, pues no hay sentido de realización ni victoria si no hay sacrificio, luchas y obstáculos que vencer. Entre mayor es el sueño y la lucha, mayor es la gloria.

Patético. No obstante, hasta ahora sólo un escaso número se ha animado a vivir este tipo de vida. A muchos, la falta de fe en su sueño los ha llevado a abortarlo; a otros, la amargura y resentimiento generados por no haber enfrentado correctamente alguna situación los han dejado trabados en algún punto del

camino; y aún a otros más, las situaciones difíciles que vivieron los ha hecho darse por vencidos y “tirar la toalla”.

Destino. ¿Tú crees que es casualidad que hayas nacido en la familia, barrio, estado y nación en la que naciste? ¿Crees que es casualidad que no hayas nacido en las circunstancias ideales? No, era necesario que nacieras en la familia y en las circunstancias en las que naciste porque era necesario para el propósito por el cual fuiste creado. Seguramente dirás, “pero si estoy rodeado de problemas familiares, económicos y sociales”.

Inspiración. Sin embargo, la vida de los grandes hombres y mujeres que nos inspiran son las de aquellos que supieron salir adelante en medio de las circunstancias más adversas y difíciles para realizar un sueño que parecía imposible. ¿Por qué crees que nos inspira la vida del joven Walt Disney? Hubo un tiempo en el que no tenía ni zapatos para ir a una entrevista de trabajo^{vii}, y sin embargo construyó una empresa que ahora es líder en dibujos animados. Bill Gates fue otro joven construyó su imperio económico en el garaje de su casa. ¿Qué de la vida de Jesús? Nació en un establo maloliente y a pesar de eso su vida dividió la historia en dos: antes y después de él. ¿Qué me dices del rey David? Un pastorcito que nadie daba ni un peso por él y sin embargo se convirtió en el líder más grande de su país. ¿Qué de José? Un adolescente mimado víctima de la envidia de sus hermanos que fue vendido como esclavo y llegó a convertirse en el gobernador que salvó a Egipto y toda la región de la hambruna que se avecinaba. ¿Qué de Juana de Arco? Una campesina adolescente que dirigió ejércitos enteros en su lucha por liberar a su país. Y espacio faltaría para hablar de ellos y otros jóvenes que conquistaron ejércitos, taparon bocas de leones, pusieron ejércitos en fuga y conquistaron sus sueños.

Crisis. Hoy en día estamos viviendo una severa crisis de liderazgo. La corrupción, el engaño, el fraude, mediocridad, el mal uso del poder, la falta de integridad en el liderazgo son síntomas de la situación decadente que enfrentamos. En este mundo cada vez más caótico, muchos de los actuales líderes en poder buscan su beneficio personal a costa del bienestar de otros. Y esto no sólo

se ve en las personas en autoridad, los vicios de los actuales líderes se están pasando a los jóvenes. Por esto no es extraño escuchar con mafias entre las asociaciones estudiantiles de las universidades, o de jóvenes matando a sus compañeros en las prepas y secundarias. En teoría los jóvenes son la esperanza del mañana ¿pero que esperanza pueden ofrecer cuando les falta visión, carácter y liderazgo? ¿Qué tan lejos podremos llegar si el liderazgo que desarrollan tiene los mismos vicios de los actuales líderes?

Desesperación. Esta situación me causa enojo y tristeza ¿Dónde están los jovencitos que mataban gigantes? ¿Dónde quedaron esas adolescentes que dirigirían ejércitos enteros? ¿Dónde ha quedado el honor, la justicia y la valentía? ¿Dónde quedaron esos jóvenes que estaban dispuestos a morir antes que renunciar a sus principios y convicciones? ¿Dónde están los chicos que tenían una causa superior por la cual vivir y pelear? ¿Dónde están los sucesores de esos grandes líderes? ¿Dónde están esas personas que inspiraban con su vida y testimonio? ¿Ya no hay nadie dispuesto a pagar el precio de la grandeza? ¡¿Dios mío, qué ha pasado con el liderazgo?!

Diferencia. Sinceramente creo que no naciste para ser parte “del montón” viviendo una vida sin sentido ni trascendencia. Nuestro Creador ha puesto en nosotros sueños y deseos de grandeza⁴⁹, para que luchemos y seamos de los que los obtienen.

La Meta. La grandeza nunca no se logra viviendo egoístamente. Las personas que viven para si mismos, cuando llegan al final de sus días y mueren, sus obras mueren también con ellos. Los que vivieron por el beneficio y bienestar de otros, en cambio, trascienden a través del tiempo como en un efecto domino, en la vida de las personas que ellos beneficiaron y en las de aquellos que todavía siguen siendo afectadas.

El camino. Trascendencia, heroísmo, grandeza y gloria, son cosas que vienen con el desarrollo de tu liderazgo y el

⁴⁹ La grandeza no es lo mismo que la fama. Aunque generalmente la fama sigue a la grandeza.

cumplimiento de tu propósito. Y esto no es para cualquiera, el camino a la grandeza sólo es para “los que perseverando en su visión⁵⁰, buscan gloria, honor e inmortalidad.”^{viii}

Al final. Si tú le tiras a esto ten por seguro que no pasarás desapercibido. Podría suceder que tal vez nunca se escuche de ti, pero habrás dejado tu huella en todas aquellas personas que has servido. Tal vez nunca se mencione tu nombre, pero habrás hecho tu parte, habrás dejado tu contribución, y el mundo nunca será el mismo sino que será mejor, porque tú estuviste aquí. Después de que mueras, el impacto positivo de tus acciones durará a través de generaciones, y será un testigo silencioso de que no viviste en vano. Y al final, cuando todo esto haya acabado, nos sentaremos a compartir la mesa con los grandes.

⁵⁰ En las buenas obras que han visualizado que pueden hacer en beneficio y servicio de otros.

Bibliografía

- ⁱ Maxwell, Jonh C. (1997). *Desarrolle los Líderes que Están Alrededor de Usted*, p9. Editorial Caribe. EE.UU.
- ⁱⁱ Barker, Joel A. (1993). *Paradigm, The Business of Discovering the Future*, p. 15-18. Harper Collins Publishersk, Inc. USA
- ⁱⁱⁱ Ver: Smalley, Garry. *Hidden Keys to Living Relationships*. [Videotapes].
- ^{iv} *Ibid.*
- ^v Juan 16:12
- ^{vi} Joel Barker (1997). *Paradigm Mastery Series*. "Pardigm Partners". Star Thrower. USA. Videocasette.
- ^{vii} Poissant, Charles-Albert; Godefroy, Christian. (2000). *Mi Primer Millón*, p.293. Editorial Atlantida. Argentina
- ^{viii} Romanos 2:7