

Prólogo

¿Otro libro sobre liderazgo?

*A menudo las personas necesitan
que les recuerden que deben instruirse.*

SAMUEL JOHNSON

No corren buenos tiempos para los líderes en el mundo empresarial estadounidense.

He escrito estas líneas en un momento en que el término *consejero delegado* ha llegado a ser una mala palabra en muchos círculos. Vivimos rodeados de algunos escándalos empresariales que involucran a los consejeros delegados de Adelphia, Arthur Andersen, Enron, Global Crossing, Tyco y WorldCom. Hoy he leído una encuesta de Gallup/CNN en *USA Today*, donde se afirma que el 70 por ciento de los norteamericanos no se fía de los consejeros delegados de las grandes corporaciones. El 80 por ciento de los encuestados cree que los altos ejecutivos de las grandes compañías cometerían «actos impropios» para beneficiarse a costa de sus compañías. La credibilidad de los líderes empresariales podría estar en su punto más bajo.

Estos escándalos me producen una sensación ambivalente. Por un lado, me complace que los empresarios corruptos reciban lo que se merecen y que el sistema esté operando, al menos en parte. Por otro lado, lamento que muchos buenos consejeros, trabajadores y honorables, sean calificados del

mismo modo. En realidad, he conocido a muchos más consejeros honestos que deshonestos. Como dijo un experto, afirmar que todos los consejeros delegados son ladrones es como decir que todos los sacerdotes son pedófilos.

¿Dónde están todos los líderes?

Como estudiante ávido y educador sobre liderazgo y específicamente sobre liderazgo con vocación de servicio, a menudo me he preguntado si todavía queda algo por decir sobre el tema.

¡Una búsqueda en Amazon.com muestra que existen más de 280.000 libros sobre liderazgo y gestión empresarial! Y cada año aparecen decenas de miles de páginas escritas sobre liderazgo en revistas y periódicos.

Cada año, tres cuartos de las corporaciones norteamericanas envían a su personal a cursos de liderazgo y gastan una suma estimada en 15.000 *millones* de dólares en consultores y cursos para los ejecutivos que integran los equipos de liderazgo. Pero más del 90 por ciento de lo que invierten las organizaciones en los cursos de desarrollo y formación para el liderazgo es una pérdida de tiempo y dinero. En efecto, los gerentes recibirán *información* acerca del liderazgo y probablemente terminarán las clases con una sensación de entusiasmo y desconcierto. Sin embargo, menos del 10 por ciento cambiará realmente su conducta como resultado del curso.

Hoy tenemos en Estados Unidos aproximadamente 2.500.000 graduados en administración de empresas, y este año tendremos otros 110.000 graduados. Muy a mi pesar, he observado que muchos jóvenes brillantes que ingresan a las organizaciones después de graduarse en las mejores universidades de nuestra nación intentan impresionar a todos con

lo que saben, pero ignoran la simple verdad de que a la gente no le interesa lo que usted sabe hasta que sabe lo que a usted le interesa. He conocido a demasiados graduados en administración de empresas que son idóneos para *administrar* pero incapaces de *liderar*.

Una investigación reciente de la organización Gallup revela que más de dos tercios de las personas que renuncian a sus empleos lo hacen a causa de un gerente ineficaz o incompetente. En otras palabras, casi todas las personas que se marchan de una organización no renuncian por la compañía, renuncian por su *jefe*.

Por lo tanto, hemos llegado a una situación incongruente con las ideas que predicamos.

Con esta abundancia de recursos dirigidos al desarrollo del liderazgo, uno podría suponer fácilmente que abundan los grandes líderes, o al menos los buenos líderes. ¿Pero dónde están? Me preocupa que si alguna vez llegara el proverbial visitante de Marte y dijera «¡Lléveme con su líder!», no tendríamos la menor idea de dónde encontrarlo.

A mí me parece obvio, como a muchos otros, que falta algo.

Algo muy importante.

Aspirar a más

En los seis años que han pasado desde que se publicó mi primer libro, *La paradoja*^{*}, una alegoría acerca del liderazgo con vocación de servicio, muchas personas me han consultado infinidad de veces sobre cómo aplicar los valores y principios de esa forma de liderazgo en sus organizaciones y/o en

^{*} *La paradoja – Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*, Empresa Activa, Barcelona, 1999.

sus vidas personales. Muchos ejecutivos parecen estar convencidos de que el liderazgo con vocación de servicio es la manera correcta de liderar y vivir, porque los principios de este liderazgo son evidentes por sí mismos. Sin embargo, lo que muchos *están* buscando es un plan, un manual de instrucciones o una hoja de ruta sobre cómo aplicar esos principios en sus vidas. Ellos dicen, «¡Muéstreme cómo actuar! Dígame qué debo hacer».

Muchos hombres y mujeres que ocupan puestos de liderazgo aspiran a convertirse en los líderes que la gente necesita y merece. Muchos sueñan con ser los mejores padres, formadores, esposos, maestros, pastores o gerentes. Y muchos líderes desean verdaderamente que sus creencias y buenas intenciones sean coherentes con su conducta real y su desempeño.

Mi experiencia personal me ha enseñado que hay muchos miles de personas en puestos de liderazgo que saben que no están cumpliendo con las expectativas de su personal y buscan desesperadamente ayuda para desarrollar las habilidades de liderazgo. Muchas han reconocido que los viejos métodos de liderazgo basados en el sistema de mando y control y las órdenes impuestas son generalmente ineficaces cuando se trabaja con una mano de obra variada, compuesta por 78 millones de *baby boomers**, 50 millones de empleados de la generación X y 80 millones de la generación Y, quienes en su gran mayoría no se fían de las «personas con poder».

Además de estas aspiraciones, está surgiendo una búsqueda interior en todo el mundo, como lo evidencia la repercusión fenomenal de la película de Mel Gibson, *La Pasión de Cristo*, los *Promise Keepers* y la *Million Man March*, para dar sólo algunos ejemplos. La revista *Business Week* de-

* Los norteamericanos nacidos durante la explosión demográfica posterior a la Segunda Guerra Mundial (1950-1960) (*N. del T.*)

Prólogo

dicó su portada a una historia titulada «La espiritualidad en el ámbito laboral». Y los acontecimientos del 11 de setiembre de 2001 han puesto nuevamente de moda términos como *carácter, plegaria, Dios y liderazgo*. Por otro lado, en mis seminarios me he encontrado con líderes que buscan maneras de integrar sus creencias espirituales con la aplicación práctica en el trabajo y en su vida personal. El éxito de mi libro *La paradoja* también me convenció de eso.

Éste es otro indicio de que la gente necesita algo más. Por esa razón, he escrito este libro.

Primero las buenas noticias

Hoy los líderes deben afrontar situaciones difíciles y los principios imperecederos del liderazgo al servicio de los demás responden a esos desafíos.

Tenemos la «tecnología» para llegar a ser un líder con vocación de servicio, no sólo en el área del «conocimiento» sino también de la conducta y las acciones.

La mayoría de las personas que tienen la voluntad y la intención de cambiar, crecer y mejorar pueden aprender y aplicar las habilidades del liderazgo al servicio de los otros.

En todo el mundo, las organizaciones están cambiando sus actitudes hacia el liderazgo, el personal y las relaciones. Durante décadas se ha hablado y escrito mucho sobre el liderazgo relacional basado en los valores, y prestigiosos autores lo han definido y llamado de diferentes maneras. Pero a la larga, la mayoría de esos autores han estado hablando de las mismas cosas, cuando la simple verdad es que el liderazgo y la vida conciernen a las personas y sus relaciones. Por consiguiente, el liderazgo al servicio de los otros está cobrando una gran importancia en muchas partes del mundo. Una prueba de ello es que muchas de las organizaciones más

exitosas y admiradas del planeta están poniendo en práctica las disciplinas del liderazgo con vocación de servicio.

Son muy conocidas las «listas» de la revista *Fortune*, como las famosas 500 compañías *Fortune*, donde las empresas americanas se clasifican de acuerdo con sus ingresos. *Fortune* también publica cada año otras dos listas muy populares: «Las 100 mejores compañías para trabajar» y «Las compañías más admiradas de Estados Unidos».

En una lista reciente de «las 100 mejores compañías para trabajar», más de un tercio de las organizaciones —aproximadamente 35— están comprometidas en el proceso de liderazgo con vocación de servicio y/o lo identifican como un principio operativo fundamental. Cuatro de las cinco primeras compañías de la lista practican esta forma de liderazgo: Container Store, Synovus Financial, TDIndustries y Southwest Airlines.

La última lista de «Las compañías más admiradas de Estados Unidos» incluye a diez organizaciones que han adoptado el liderazgo con vocación de servicio, entre ellas algunas empresas muy conocidas como Federal Express, Marriott International, Medtronic, Pella, Herman Miller, ServiceMaster y Nestlé USA. De hecho, dos de las diez primeras «compañías más admiradas» que practican esta forma de liderazgo son Wal-Mart, la organización empresarial más grande del planeta, con más de 250.000 millones de dólares en ventas anuales y más de 1.400.000 empleados; y Southwest Airlines, una de las compañías aéreas más exitosas del mundo.

Y ahora las malas

¿Está preparado?

¡Usted no llegará a ser un mejor líder sólo por leer este libro! Si todavía sigue leyendo estas líneas después de esta declaración, gracias por su perseverancia.

Prólogo

Tenga en cuenta que nadie se convierte en un mejor líder después de leer un libro, escuchar una cinta grabada, mirar un vídeo de formación o asistir a otro curso sobre liderazgo. Sin duda, puede aprender *sobre* el liderazgo por esos medios, pero jamás podrá *ser* un mejor líder sólo por hacer esas cosas.

Convertirse en un líder capacitado es como llegar a ser un médico, un cocinero, un abogado, un pianista o un golfista experto. Con la lectura de un libro o la asistencia a un curso se puede obtener información y discernimiento sobre un tema, pero *la clave* es su aplicación y práctica. Nadie aprende a nadar sólo con leer las instrucciones de un libro.

Desarrollar las habilidades del liderazgo es una tarea difícil y tiene un coste. Convertirse en un líder con vocación de servicio requiere una gran dosis de motivación, información y práctica, como en cualquier otra disciplina. Llegar a ser un buen líder no es algo que se aprende intelectualmente, como una operación aritmética o un balance. Para eso, es necesario aplicar nuestro aprendizaje, conocimiento, información y experiencia a nuestras vidas cotidianas.

Si usted desea ser un mejor líder, debe estar motivado y dispuesto a cambiar y crecer. Necesita buscar y aceptar las críticas de los otros, a fin de poder evaluarse con más objetividad. Si queremos ser líderes mejor capacitados, tenemos que ser capaces de examinar los viejos hábitos, consignas y conductas que es necesario identificar y cambiar. Para ser un líder más eficiente hay que estar dispuesto a abandonar los viejos hábitos y aprender otros nuevos. Hay pocas cosas más difíciles en la vida que eliminar los viejos hábitos profundamente arraigados. Y, en este sentido, son pocos los que se benefician de un curso o taller de liderazgo.

Muchas personas saben que el hábito de fumar puede provocar la muerte al cabo de cierto tiempo. Pero ese conocimiento no ha sido suficiente para disuadir al 25 por

ciento de la población que todavía fuma en esta nación. De hecho, hoy morirán 2.000 personas, muchas con un cigarrillo en la boca, aun cuando *saben* que ese hábito conduce a la muerte.

Se necesita mucho más que la aceptación intelectual de consignas como «fumar mata» o «el liderazgo con vocación de servicio es el modo más eficaz de liderar».

Las metas de este libro

Mis metas son dos.

Mi primer meta es enunciar claramente los principios del liderazgo con vocación de servicio, como he llegado a concebirllos y entenderlos, de una manera sencilla, concisa y directa.

Mi segunda meta es proporcionar una guía y una hoja de ruta, además de un sencillo proceso que el lector puede usar para aplicar los principios fundamentales del liderazgo en su vida y/o su organización.

Meta 1: Una definición clara del liderazgo con vocación de servicio

Algunos pueden preguntarse cuál es la importancia de esta meta, si ya ha sido abordada por otros autores o incluso en mi primer libro. En realidad, lo que he oído con más frecuencia acerca de *La paradoja* es el reconocimiento por haber facilitado la comprensión de un tema difícil de abordar.

Sin embargo, por varias razones, me siento obligado a definir y enunciar nuevamente los principios del liderazgo al servicio de los otros.

En primer lugar, estoy convencido de que se necesita más información sobre los principios impercederos de esta for-

Prólogo

ma de liderazgo. Si bien estos principios tienen siglos de antigüedad, hay pocos recursos disponibles sobre el tema. Una búsqueda en Amazon.com muestra solamente 28 libros sobre el liderazgo con vocación de servicio, de los cuales hay una docena todavía disponibles. De estos últimos, la mayoría está dirigida principalmente a los grupos religiosos.

En segundo lugar, necesitamos que nos recuerden constantemente los conceptos básicos y las acciones correctas y apropiadas. Pensemos en los atletas millonarios que, mientras se entrenan, examinan los fundamentos básicos, una y otra vez. Yo estoy inmerso en el mundo del liderazgo con vocación de servicio y es mi ocupación casi diaria, pero a menudo cuando hablo o escribo sobre el tema pienso que ese discurso está dirigido a mí mismo. Sé por experiencia personal que nunca oiremos lo suficiente estos principios. Todavía no he completado mi desarrollo como líder, padre, formador o esposo e, indudablemente, no soy lo que desearía ser, pero soy mucho más de lo que solía ser. Necesitamos oír esos principios una y otra vez; en realidad, necesitamos que nos recuerden que debemos instruirnos.

En tercer lugar, escribí *La paradoja* siete años antes de que este libro se editara. Durante ese tiempo, he continuado inmerso en el campo del liderazgo con vocación de servicio y he adquirido nuevos conocimientos y experiencias que estoy dispuesto a compartir con mis lectores.

Finalmente, escribir una alegoría como *La paradoja* planteaba ciertas limitaciones para expresar un concepto o hacer una observación sin afectar el desarrollo o la secuencia del relato. En el presente formato he tenido más libertad para expresar estos principios imperecederos.

Si el lector no desea adquirir más información sobre los principios del liderazgo con vocación de servicio, le sugiero que pase por alto los capítulos 1 a 5 y empiece a leer directamente desde el capítulo 6 que versa sobre la aplicación.

Meta 2: Una hoja de ruta para la aplicación de los principios

La información sobre los principios del liderazgo sin una aplicación práctica es casi inútil. Por eso, propongo pasar de la discusión del liderazgo con vocación de servicio a la aplicación de sus principios.

A menudo les pido a los participantes en mis seminarios de liderazgo que levanten sus manos si creen en el mejoramiento continuo. Casi todos levantarán obedientemente sus manos, en respuesta a mi pregunta. En mi ciudad natal, Detroit, he tenido grupos empresariales que me recitan el eslogan de su organización acerca del mejoramiento continuo. ¿Acaso *todos* creen en el mejoramiento continuo?

Luego les pregunto cuántos aplican personalmente el mejoramiento continuo. Predeciblemente, levantan las manos otra vez.

Finalmente, les hago la pregunta difícil: «¿Por definición, ustedes pueden mejorar si no cambian?»

Generalmente, los asistentes me miran perplejos, antes de menear lentamente sus cabezas. En ese momento, les recuerdo mi definición de demencia: «seguir haciendo lo que siempre se ha hecho y esperar resultados diferentes».

Por último, les digo, «Si todos ustedes creen en el mejoramiento continuo entonces, por definición, deben estar dispuestos a cambiar, ¿no es así?»

Desde luego, todos mentirán y dirán, «¡Sí!», al unísono.

Hablar del cambio es tan fácil como hablar del clima, pero llevarlo a cabo es harina de otro costal. El cambio es difícil y requiere esfuerzo a medida que hacemos la transición de lo conocido y cómodo a lo desconocido e incómodo.

Uno de los temas fundamentales en este libro es que *el desarrollo del liderazgo y el desarrollo del carácter son insepa-*

rables. Desarrollar el carácter requiere un cambio y por lo tanto es mucho más fácil decirlo que hacerlo. El esfuerzo e incluso el dolor que experimentamos cuando intentamos cambiar nuestro carácter, eliminando los viejos hábitos para llegar a ser alguien diferente de lo que hoy somos, no es una tarea fácil. Reitero: el desarrollo del liderazgo y el desarrollo del carácter son inseparables. Más adelante, abordaremos este tema.

En este libro, describiré un proceso de cambio en tres etapas, sencillo y directo, que ha sido exitosamente aplicado por miles de líderes para efectuar un cambio en sus vidas y organizaciones.

¿Está preparado para este cambio?

Antes de seguir leyendo, le sugiero que se concentre y busque en las profundidades de su ser la respuesta a estas tres preguntas cruciales:

¿Está *verdaderamente* comprometido con el mejoramiento continuo personal y quiere ser un líder más eficiente? Si su respuesta es afirmativa, entonces debe comprender y aceptar que será necesario un cambio personal para realizar ese anhelo.

¿Puede dominar su amor propio y aceptar las sugerencias emocionalmente dolorosas de los otros, incluyendo a sus subordinados? Esto le ayudará a determinar mejor la brecha existente entre lo que usted es ahora como líder y lo que aspira a ser.

¿Está dispuesto a hacer el esfuerzo necesario, a asumir los riesgos necesarios y soportar el dolor necesario, a fin de cerrar la brecha entre lo que usted es ahora como líder y lo que aspira a ser?

Si su respuesta a alguna de estas preguntas es *no*, quizá no tenga sentido que siga leyendo este libro.

Si su respuesta a estas preguntas es *sí*, entonces este libro contiene la información más significativa y enriquecedora que usted puede haber leído en mucho tiempo.