

Prefacio

Usted conversa cuando deja de estar en paz con sus pensamientos; y cuando ya no puede vivir en la soledad de su corazón vive en sus labios, y el sonido es una distracción y un pasatiempo.¹

KHALIL GIBRAN

Alguien dijo que el trabajo sería genial si no fuera por las personas. ¿Quién no ha pensado de este modo en un momento u otro? En efecto, el éxito en el lugar de trabajo no depende tanto de cuánto sabemos. También influyen las relaciones con las personas. Si usted es extrovertido probablemente se siente estimulado por las interacciones interpersonales que fomentan esas relaciones. No obstante, en nuestra cultura empresarial del Tipo-A, extrovertida, si usted es un introvertido de temperamento más reservado puede sentirse excluido, ignorado o subestimado. Su reserva podría ser erróneamente percibida como renuencia, arrogancia o incluso falta de inteligencia. Y quizá ha descubierto que sus inconsistentes habilidades para la relación interpersonal han causado su estancamiento profesional. Usted está perdiendo los beneficios profesionales que las relaciones laborales podrían proporcio-

narle. Su organización también está perdiendo un enorme talento y habilidad.

Sin embargo, hay algo positivo en todo esto. La introversión se puede controlar. Usted puede sacar provecho de una conducta reservada y reflexiva, y adaptarse a una cultura que premia el «estar allí presente» y en el escenario. Este libro le mostrará cómo millones de personas han tenido éxito actuando de este modo.

A quién se dirige este libro

¿Es usted un directivo de nivel medio o un ambicioso gerente que tiene que influir en los otros para obtener resultados? Quizá desee más responsabilidad y retos en su papel como colaborador. Si es usted un profesional del ámbito técnico, científico o financiero, es muy probable que tenga un temperamento más reservado. También es probable que no haya recibido una formación centrada en las habilidades interpersonales como sus colegas de ventas o de dirección. Quizá sea una mujer en un ámbito laboral dominado por hombres o alguien que afronta retos particulares para hacerse oír en una compañía.

Ocasionalmente, usted puede verse como una persona introvertida. Pero hay grados de introversión, y ocasiones en las cuales incluso los muy «habladores» pueden tener dudas sobre cómo gestionar una situación incómoda con otras personas. Como director de personal o de proyectos es probable que tenga individuos introvertidos en su equipo. Este libro le ayudará a comprenderlos, orientarlos y elevar al máximo sus contribuciones.

Mis antecedentes

Debo confesarlo. Soy una persona acusadamente extrovertida. Expreso mis pensamientos y soy una mujer que muchos de los que están leyendo este libro podrían considerar a veces «extravagante». Así pues, usted se preguntará: ¿qué puede saber esta «charlatana» sobre el mundo de los introvertidos? Permítame compartir con usted mi historial profesional.

He sido consultora empresarial, conferenciante y *coach* durante más de veinticinco años. He formado y asesorado a miles de líderes de muchas organizaciones y he descubierto que los clientes introvertidos son particularmente receptivos a las herramientas que comparto en este libro, algunas de las cuales se presentan complementadas con ejemplos específicos sobre cómo se han usado las técnicas para obtener resultados tangibles. Ante todo, me interesan los resultados.

Como columnista empresarial de *AARP The Magazine*, *The Society of Human Resources* y el blog de *Atlanta Journal Constitution*, he realizado una extensa investigación sobre el éxito en el liderazgo, que incluye el caso de los líderes introvertidos. Además, los comentarios y preguntas que he recibido de los lectores han profundizado mi comprensión de los retos y los éxitos de los líderes más reservados.

Finalmente, tras 35 años de matrimonio con un líder introvertido, he desarrollado empatía y admiración por estas personas. He aprendido a comprender la conducta reservada de mi esposo Bill y su visión de la vida. El hecho de ver el mundo a través de esas lentes me ha enseñado mucho acerca del valor de la reflexión silenciosa.

El enfoque

Tom vino a consultarme por recomendación de uno de mis colegas. Era un gerente de marketing de veintitantos años que estaba interesado en mi investigación. Me hizo una sugerencia que me impresionó mucho: «No escuche a esos fanfarrones que le dicen que debe ser como ellos. ¿Acaso ellos saben cómo soy yo? Las charlas de motivación constituyen una industria de miles de millones de dólares puesta en marcha por personas extrovertidas y seguras de sí mismas que intentan inducir a las otras a pensar que están equivocadas y que no deben ser como son. Pida consejo a las personas que han afrontado el mismo problema». Decidí seguir su consejo, de modo que entrevisté personalmente y reuní datos de más de cien profesionales introvertidos de una amplia gama de sectores. Algunas de estas entrevistas las complementé con cuestionarios. Otras fueron conversaciones casuales con personas de las compañías clientes o con compañeros de vuelo que mostraban interés por el tema.

Como periodista, observé las reuniones de equipo, las discusiones en seminarios y las sesiones de *coaching*, buscando ejemplos específicos de cómo desempeñaban sus funciones los líderes más reservados. Llené mi libreta de apuntes con observaciones que luego trasladé a este libro.

Descubrí que formular preguntas precisas en las redes sociales era otro medio adecuado de obtener respuestas valiosas. Muchas personas preferían comunicarse por escrito. Sus consejos fueron ricos y variados. *El líder introvertido* también se basa en las privilegiadas perspectivas de destacados pensadores del ámbito académico y empresarial.

Resumen del libro

Este libro organiza la información de todas estas fuentes en una estructura práctica. El capítulo 1, «Cuatro retos clave», expone los desafíos que usted afronta cuando se deja gobernar por las conductas introvertidas ineficaces. Aprenderá que 1) el estrés, 2) las brechas de percepción, 3) las desviaciones profesionales y 4) la invisibilidad son obstáculos significativos en el camino hacia el liderazgo.

El capítulo 2, «Descubrir el éxito: el Proceso en 4 fases», describe un método práctico y específico para escapar del statu quo y gestionar eficazmente su introversión. El Proceso en 4 fases (preparación, presencia, empuje y práctica) sirve como hoja de ruta para ayudarle a planear su estrategia en una amplia variedad de situaciones de liderazgo. Usted también será capaz de utilizar las 4 fases como una herramienta para mejorar continuamente a través del análisis de lo que ha sido eficaz o ineficaz en sus acciones.

Aprenderá que 1) la preparación significa que usted tiene un plan de juego y da los pasos necesarios para preparar las interacciones con las personas; 2) la presencia significa que usted será capaz de estar totalmente presente en «el momento y el lugar precisos»; 3) el empuje significa que usted asume deliberadamente los riesgos y sale de su terreno conocido (*comfort zone*), y 4) la práctica significa que usted continúa adoptando estas conductas como parte de su repertorio permanente.

El capítulo 3, «Puntos fuertes y puntos débiles», incluye un cuestionario titulado «Examen de las habilidades del líder

introvertido» que le ayudará a reconocer las conductas que usted ha llegado a controlar para poder convertirse en un líder introvertido. También le ayudará a mejorar en las áreas que necesita fortalecer, a fin de tener todos los flancos cubiertos. Asimismo, el examen puede servir como punto de partida para evaluar su progreso y como trampolín para las discusiones de *coaching* con su jefe.

En los capítulos 4 a 9 aprenderá cómo aplicar las nociones del Proceso en 4 fases para gestionar muchas situaciones laborales típicas. Una multitud de herramientas, ejemplos específicos y consejos prácticos le mostrarán cómo hacerlo. El capítulo 4, «Hablar en público», le enseñará cómo adquirir destreza en las conversaciones con los grupos y las personas. El capítulo 5, «Dirigir y liderar», comparte muchos secretos de algunos directivos de éxito que han aprendido cómo ganarse el respeto como líderes. El capítulo 6, «Dirección de proyectos», se centra en el aspecto personal de la dirección de proyectos. Aprenderá de qué modo los líderes introvertidos pueden motivar al equipo para conseguir resultados sobresalientes. El capítulo 7, «La gestión hacia arriba», le propone modelos y herramientas para fortalecer su colaboración con su jefe. El capítulo 8, «El juego de las reuniones», le ayudará a llevar su compromiso en las reuniones hasta un nuevo nivel, mientras aprende una serie de estrategias para hacer oír su voz en la sala de reuniones.

El capítulo 9, «Desarrollo de relaciones», aborda las conexiones dentro y fuera de la organización. Como en los capítulos anteriores, aprenderá a servirse de su temperamento introvertido para ser preciso y creativo en este aspecto esencial del liderazgo.

Prefacio

El capítulo 10, «Las ventajas de usar el Proceso en 4 fases», aborda los múltiples beneficios que usted —y su organización— puede lograr cuando confía en sus fuerzas silenciosas y sale de las sombras.

El capítulo 11, «¿Qué puede hacer para crear su propia historia de éxito?», se centra en sus próximos pasos. Aprender a moderar las conductas no es un fenómeno momentáneo sino un proceso que, como un vino fino, madura y se sazona con el tiempo. Aquí encontrará un plan de desarrollo que le ayudará a afinar la puntería en sus acciones del presente y del futuro, a medida que asume papeles de liderazgo cada vez más amplios.

Además de utilizar este libro, le invito a visitar el sitio web www.theintrovertedleaderblog.com. Allí puede descargar recursos y conectarse con miembros de la comunidad de líderes introvertidos a fin de establecer con ellos un diálogo permanente y fructífero.

Introducción:

¿Qué es un líder introvertido?

¿Ha pensado alguna vez que los extrovertidos consiguen todo lo que piden mientras que las necesidades que usted tiene se pasan por alto... o se ignoran?

¿Se siente agotado por la vida social de la empresa?

¿Piensa que nadie le escucha en las reuniones empresariales?

¿Alguna vez ha rechazado una solicitud de entrevista o una disertación?

Si es así, usted puede ser un introvertido, y no es el único. Muchos ejecutivos respetados, como Bill Gates, Warren Buffet y Andrea Jung, son naturalmente introvertidos.¹ Otros líderes famosos, como la madre Teresa de Calcuta, Abraham Lincoln y Martin Luther King, se consideraban introvertidos. La difunta Katharine Graham era introvertida, y se diría que el presidente Barack Obama también lo es. La lista continúa.

Un secreto bien guardado es que, como estos prominentes y bien conocidos introvertidos, hay millones de personas que pueden experimentar un profundo malestar e inhibición en las situaciones interpersonales. No es que algo funcione mal en

esas personas. Los introvertidos tienen un temperamento más reflexivo, suelen examinar sus propios estados íntimos y deben adaptarse a un mundo extrovertido, un mundo que está principalmente regido por las interacciones interpersonales. Las estadísticas dicen que casi el 50% de la población² y el 40% de los ejecutivos son introvertidos. Por lo tanto, usted no está solo. Sin embargo, para ser un líder eficaz, tiene la responsabilidad de conectar con empleados, clientes y colegas y, como otros líderes introvertidos competentes, necesita encontrar maneras de alcanzar el éxito.

Una visión global de la introversión y la extroversión

No hay ninguna definición de la introversión o la extroversión que se pueda considerar perfecta. Se trata de un área de la personalidad que se puede explicar mejor mediante una descripción de las tendencias generales. Si usted no ha realizado el test de Myers-Briggs (MBTI) para determinar los rasgos de su personalidad, una sencilla consulta *online* le dará muchas pistas al respecto.

He comprobado que muchas personas parecen reconocer su introversión cuando se les presentan algunas características típicas. Examine la lista de la Figura 1 y vea qué aspectos coinciden más con usted.

Si usted se divide entre ambos lados del diagrama, no hay ningún inconveniente. Podría formularse la pregunta: «Si tuviera que ser uno de ellos durante el resto de mi vida, ¿a cuál

elegiría?». Algunas personas tienen una introversión circunstancial. Hay ciertas situaciones en las que se revelan tendencias introvertidas. ¿Se dice que incluso a Oprah Winfrey se le trabó la lengua cuando se reunió por primera vez con Nelson Mandela!

Figura 1. Características típicas

Extrovertidos	Introvertidos
Buscan a las personas y se ven estimulados por ellas; sus baterías se «cargan» a través de las otras personas	Les estimula pasar tiempo solos; necesitan tiempo para «recargar» sus baterías después de la interacción con otras personas
Hablan primero, piensan después	Piensan primero, hablan después
Expresan sus pensamientos	Procesan sus pensamientos mentalmente
Son entusiastas	Son reservados
Son transparentes, fáciles de entender; como un abrigo de piel con el pelo por fuera	Sus expresiones faciales no revelan claramente sus emociones; como un abrigo de piel con el pelo por dentro
Comparten libremente los asuntos personales con amigos y extraños	Comparten los asuntos personales sólo con un grupo selecto de personas
Prefieren conversar a escribir	Prefieren escribir a conversar
Atienden a la extensión	Atienden a la profundidad

Hay una diferencia entre introversión y timidez. La timidez está ocasionada por el temor y la ansiedad social. Si bien los síntomas pueden coincidir (por ejemplo, evitar hablar en público), la introversión es una preferencia y no debería considerarse un problema.

¿Pueden los introvertidos ser líderes?

Desde luego, los introvertidos pueden ser líderes de éxito. Yo defino a los líderes muy ampliamente. Si usted reconoce que necesita motivar a su personal para obtener resultados, entonces es un líder. Si no está satisfecho con el statu quo y desea mejorar los procesos y progresar, entonces es un líder. Si trata de ayudar a las personas, entonces es un líder. Le dejo a usted la tarea de definir el término por su cuenta. Los líderes deben asegurarse de que se lleven a cabo las tareas y también necesitan prever los cambios, formar a otros y trabajar con otras personas para obtener resultados.

Hay un argumento sólido acerca del éxito de los líderes introvertidos. *Good to Great* de Jim Collins se ha convertido en un libro empresarial clásico. En su estudio sobre las características de las compañías prósperas, Collins descubrió que todas las compañías analizadas tenían un líder que exhibía lo que él llamó características de «Nivel 5» durante los periodos de transición. Todos ellos parecían concentrarse en los resultados, pero, además, y quizá paradójicamente, todos ellos poseían una notable humildad personal. «Desplegaban una modestia irresistible, eran retraídos y reservados»;³ estas

cualidades y esta inteligencia emocional parecen coincidir con los atributos del líder introvertido.

En un estudio publicado en *CIO Magazine*,⁴ los ejecutivos superiores decían que la falta de empatía era la principal causa de fracaso entre los líderes actuales. Estos resultados concuerdan con la investigación realizada por el gurú de la inteligencia emocional, Daniel Goleman, que descubrió que los mejores jefes tienen algo llamado alta inteligencia social. Esta forma de inteligencia está en relación recíproca con la atención y la concentración en las relaciones. Las personas con una alta inteligencia social son capaces de conectar con los otros e influir considerablemente en el desempeño de su personal.⁵

¿Cómo manejan los líderes su introversión?

Convierta un punto débil en un punto fuerte

A lo largo de los años, en mis consultas con ejecutivos empresariales de éxito, he conocido a muchos que han sido candidamente honestos acerca de su introversión. De hecho, suelen conversar mucho acerca del tema, como si nunca les hubieran preguntado sobre este «secreto». Abordan la introversión como si fuera cualquier otro problema empresarial desafiante y tratan de entender qué conductas surten efecto y cuáles no. Luego, desarrollan una estrategia y ejecutan un plan.

El líder introvertido de éxito convierte lo que se podría considerar una debilidad en una virtud. Un director muy res-

petado recibió un informe sobre su gestión en el que se sugería que era demasiado «discreto». En su futuro papel como líder superior transformó a este personaje reservado en una «presencia». De este modo, tuvo una gran capacidad para proyectar una serena confianza, una sensación de calma y aplomo, y una seguridad en sí mismo que transmitió a todos los que le rodeaban.

Otro líder convirtió su desdén hacia las reuniones sociales numerosas en una oportunidad para transmitir su visión al equipo de diferentes maneras. Apoyándose en su preferencia por las conversaciones individuales, llegó a conocer a cada uno de sus empleados, infundió confianza y desarrolló canales de comunicación claros.

Estos líderes han descubierto maneras creativas de adaptarse. Su conducta dentro y fuera de los diferentes ámbitos de trabajo, en las reuniones personales y grupales, en los intercambios con los clientes y colegas, es lo que produce resultados y, finalmente, manifiesta si usted es o no creíble y respetado como líder, colega y empleado.

Aunque está lejos de ser un modelo de líder, Miranda Priestly, la terrible (¿y quizá introvertida?) jefa de la película *The Devil Wears Prada*, usa una técnica que le resulta muy útil. Sus dos asistentes memorizan los nombres, las fotografías y otras trivialidades acerca de todos los invitados a su fiesta, que luego susurran discretamente en su oído antes de cada encuentro.

Un consejero delegado que entrevisté me dijo que, para gestionar su ansiedad en las reuniones con los subordinados, apuntaba con detalle todo lo que se trataba. Esto le ayudaba

increíblemente cuando meses más tarde necesitaba disponer de esta información.

El silencio es otro recurso que puede convertirse en una virtud. Muchas personas no se sienten cómodas con el silencio y tratan de llenar los vacíos con comentarios inoportunos, mientras que las observaciones hechas por el introvertido pueden ser más reflexivas. Sid Milstein, vicepresidente de Global Business Process Outsourcing en EDS, una compañía de Hewlett Packard, me decía que cuando uno «considera los hechos y problemas antes de hablar», transmite a sus colegas y jefes una impresión de ponderación.

Cuando su mente está serena, los introvertidos pueden acceder a una mayor sabiduría. De este modo, pueden elegir correcta y cuidadosamente sus palabras. Un *coach* ejecutivo que había trabajado con muchos directivos famosos me dijo una vez que, cuando estos líderes reflexivos hablan, lo que ponen en evidencia es muy poderoso. Judy Gray, presidenta y consejera delegada de Florida Society Association of Executives (FSAE), me comentó: «El fenómeno del liderazgo reservado pero eficaz merece ser reconocido y apreciado. El líder apasionado, eufórico o carismático puede cautivar al principio los corazones y las mentes de las personas, pero eso no es suficiente para generar un progreso sostenible ni un cambio significativo». Un astuto graduado de una de las universidades más prestigiosas del noreste de Estados Unidos le comentó hace algunos años que «la persona con más poder en la sala de reuniones es la más reservada».

La pausa y la reflexión también ayudan a los líderes introvertidos a evitar meter la pata. Una persona que entrevis-

té, que trabaja en la política, expresó su satisfacción por ser capaz de callar en los momentos oportunos. Donde él trabaja, una palabra inapropiada puede costarle su empleo.

Un introvertido también tiene más tiempo para observar y entender a la gente. Mary Toland, una directora de proyectos senior, ha sido capaz de desarrollar el talento en su equipo a través del *coaching* de los miembros más retraídos, que se mantienen en un segundo plano. Ha desarrollado empatía con los líderes introvertidos emergentes y comparte una visión realista de lo que se requiere para ascender en las jerarquías y tener éxito en su organización. Ahora Mary está transmitiendo este conocimiento.

Este libro le mostrará las diferentes maneras en que usted puede adaptar su estilo de liderazgo ahora y en el futuro. Así como podemos rellenar un sudoku o aprender un nuevo idioma para ejercitar nuestro cerebro, también podemos adquirir herramientas prácticas de eficacia probada para desarrollar nuestra fuerza silenciosa. En el próximo capítulo explicaré los retos tangibles que probablemente usted afrontará mientras persiga el objetivo de ser un líder introvertido competente.

1

Cuatro retos clave

«No es fácil ser verde», cantaba la Rana Kermit en *The Muppet Show*. Sustituya «verde» por «introvertido». Si bien usted puede haber zumbado muy suavemente en su papel como colaborador, una vez que decide progresar en su profesión, o cuando su organización le asigna más responsabilidades, la vida puede llegar a ser más compleja si permanece aislado.

Consideremos los retos clave que puede afrontar al ser un profesional introvertido.

Los retos

El hecho de saber qué desafíos pueden surgir en su vida profesional como persona introvertida le ayudará a comprender qué conductas debe cambiar. Solemos hacer ajustes cuando la molestia que supone hacer las cosas como siempre es excesiva. Cuando, mientras conducimos, encontramos vallas o barreras, nos vemos obligados a buscar carreteras alternativas. Del mismo modo, en el trabajo también podemos topar-

nos con barreras. Muchos de mis clientes de *coaching* introvertidos han tenido que hacer un esfuerzo cuando hemos discutido los siguientes retos. Darle un nombre a lo que hemos experimentado a menudo nos proporciona el empuje necesario para cambiar. Consideremos las cuatro categorías principales de retos que encuentran los líderes introvertidos en el trabajo. Éstas son: 1) estrés, 2) brechas de percepción, 3) desviaciones profesionales y 4) invisibilidad.

Estrés

El exceso de trabajo, ciertos síntomas físicos y el agotamiento social son consecuencias negativas que pueden afectar profundamente a los introvertidos en el lugar de trabajo. He aquí algunos ejemplos de cada caso.

Exceso de trabajo

Una estudiante recién graduada llamada Mady consiguió un «chollo» como contable en una gran organización médica. Ella esperaba aprender mucho y poder usar su formación. El periodo de luna de miel de las primeras semanas pasó pronto, y su jefe estaba satisfecho con su trabajo. Desafortunadamente, algunas semanas más tarde la situación había cambiado mucho. Mady llegaba a la oficina a las 6:30 h. de la mañana y se retiraba pasadas las siete de la tarde. Su horario de trabajo le estaba causando problemas con su novio y sus amigos.

¿Qué sucedió entretanto? Mady se había implicado en algunos proyectos y corrió la voz de que era una empleada lista y dinámica. Cuando le pidieron que se uniera a un nuevo proyecto, ella no se negó. Por temor a que la gente pensara que no era capaz o que no estaba dispuesta a hacerlo, Mady acabó inmersa en un mar de proyectos y plazos. Hizo un gran esfuerzo para cumplir con todos sus compromisos. Su jefe no era consciente de su carga de trabajo, de lo contrario podría haber puesto freno a su vehemente empleada.

¿Alguna vez se ha sentido usted incapaz de decir no a un pedido de trabajo? En las personas introvertidas, la falta de seguridad y de confianza en sí mismas para desenvolverse en las situaciones sociales puede afectar no sólo a su desempeño sino también, aún más importante, a su salud. La causa del problema no es tanto el estrés (que siempre estará presente) sino nuestra reacción ante él. La incapacidad de Mady para poner límites y pedir alguna orientación a su jefe generó los problemas de equilibrio entre su vida laboral y su vida personal, problemas que estaban destinados a empeorar.

Síntomas físicos

En un seminario reciente, conversé con dos hombres reservados y ambos reconocieron que, cuando les invitaban a hablar en una reunión, solían tartamudear. En ambientes más relajados, como el aula, eran activos, pero en esta situación laboral se quedaban paralizados. Éste podría ser un caso de somatización del estrés. Síntomas como los dolores de cabeza,

de estómago o de espalda también pueden estar relacionados con las reacciones al estrés. Incluso el embarazo que a veces experimentan los introvertidos con las personas puede pasar factura. La dificultad para exteriorizar los sentimientos cuando nos sentimos frustrados fácilmente puede provocar esta clase de síntomas físicos.

Agotamiento social

También es común que los líderes introvertidos lleguen a agotarse cuando se ven obligados a interactuar continuamente con otras personas. La fatiga y el sentimiento de temor pueden aparecer antes de un acontecimiento social, y entonces estas reuniones se soportan con disgusto. Uno de mis colegas introvertidos se fue un día antes de un congreso porque estaba cansado de estar rodeado de «tantas personas alegres y locuaces». Otro me preguntó si había oído el chiste sobre el gerente introvertido que decía que prefería quedarse en casa con un mal libro ya leído que asistir a uno de esos horribles cócteles.

Un detalle que le revelará si usted es introvertido es si necesita tiempo para recargar las pilas y relajarse después de pasar un rato con otras personas. John Gray, autor de *Mars and Venus in the Workplace*, describe una «caverna» como metáfora del lugar de retiro de un hombre, donde puede disfrutar de un necesario descanso del sexo opuesto.¹ Muchos introvertidos me dicen que algún tipo de evasión similar es esencial para recuperarse del agotamiento que experimentan al verse rodeados de extrovertidos.