

TRES

EL FUNDAMENTO DEL LIDERAZGO:

CARÁCTER

El 12 de octubre de 2016 tuve el privilegio de reunirme con el papa Francisco y pasar unos minutos con él. Lo he admirado durante muchos años. Su humildad y carácter han causado una fuerte impresión en mí. Tradicionalmente, en el momento en que un cardenal es elegido como papa, cuando le preguntan si acepta su elección, él responde: «*Accepto*», lo cual significa: «Acepto». En lugar de eso, las primeras palabras de Francisco fueron: «Soy un gran pecador, pero confío en la misericordia y la paciencia infinitas de nuestro Señor Jesucristo, y acepto con un espíritu de penitencia».¹

Este hombre ha guiado el camino hacia la defensa de la formación del carácter dentro del liderazgo de la iglesia. Y su deseo de conseguir la transformación me hizo pedirle que orara por la Fundación John Maxwell, la organización sin fines de lucro que creé a fin de que se convirtiera en un catalizador para una transformación positiva en países como Guatemala y Paraguay. Me sentí pequeño cuando dijo que sí.

EL CARÁCTER EN EL LIDERAZGO

En el período previo a mi reunión con el pontífice, leí mucho acerca de él. Uno de los artículos que encontré fue el de Gary Hamel, un consultor de dirección y fundador de Strategos, en el *Harvard Business Review*. Hamel escribió acerca de una reunión que tuvo el papa Francisco con un grupo de

líderes de iglesias en las que bosquejó los problemas inherentes al liderazgo. Los llamó «enfermedades». Había quince, y la mayoría de ellas tenían que ver con el carácter:

1. ***Pensar que somos inmortales, inmunes o extremadamente indispensables***, lo cual es enemigo de la humildad y el servicio.
2. ***Ocupación excesiva***, la cual conduce al estrés y la agitación.
3. ***«Petrificación» mental y [emocional]***, que crea falta de humanidad.
4. ***Planificación y funcionalismo excesivos***, lo cual lleva a la inflexibilidad.
5. ***Mala coordinación***, que fomenta la independencia y la falta de cooperación.
6. ***«La enfermedad de Alzheimer del liderazgo»***, donde los líderes se olvidan de quién los nutre y mentorea a ellos.
7. ***Rivalidad y vanagloria***, donde los títulos y beneficios se convierten en el principal enfoque del líder.
8. ***Esquizofrenia existencial***, donde los líderes viven una doble vida hipócrita.
9. ***Chismear, quejarse y murmurar***, cuando los líderes cobardemente hablan mal de otros a sus espaldas.
10. ***Idolstrar a los superiores***, donde los líderes honran a sus superiores para ganar su favor y avanzar.
11. ***Indiferencia hacia otros***, cuando los líderes solo piensan en ellos mismos.
12. ***Rostros abatidos***, cuando los líderes tratan a sus «inferiores» con amarga severidad.
13. ***Acaparamiento***, que conlleva a acumular bienes materiales para buscar seguridad.
14. ***Círculos cerrados***, donde los líderes ponen a su camarilla por delante de la identidad y la cooperación compartida.
15. ***Extravagancia y exhibición***, donde los líderes buscan más poder y reconocimiento.²

Esta lista me pareció bastante reveladora. Está claro que el papa Francisco ha tratado con todo tipo de líderes durante una larga carrera de servicio. Y la misma me llevó a examinar mi propio carácter. ¿Soy un líder saludable?, me

pregunté. Leí una lista de interrogaciones incluida en el artículo que estaba diseñada para ayudar con el proceso de autoexamen, la cual preguntaba:

- ¿Me siento superior a los que trabajan para mí?
- ¿Demuestro una falta de equilibrio entre el trabajo y otras áreas de la vida?
- ¿Sustituyo la formalidad por la verdadera intimidad humana?
- ¿Confío demasiado en los planes y no lo suficiente en la intuición y la improvisación?
- ¿Empleo muy poco tiempo destruyendo silos y construyendo puentes?
- ¿Fallo en reconocer regularmente la deuda que tengo con mis mentores y otros?
- ¿Dejo que me satisfagan mucho mis privilegios y ventajas?
- ¿Me aílo de los clientes y los empleados de primera línea?
- ¿Denigro los motivos y logros de otros?
- ¿Exhibo o animo la deferencia y el servilismo inapropiados?
- ¿Pongo mi éxito personal por delante del éxito de los demás?
- ¿Fallo en cultivar un entorno de trabajo divertido y lleno de alegría?
- ¿Muestro egoísmo cuando se trata de compartir las recompensas y alabanzas?
- ¿Fomento la estrechez mental en vez de la comunidad?
- ¿Me comporto de formas que les parecen egocéntricas a quienes me rodean?³

Preguntas como estas elevan mi conciencia de la necesidad de seguir mejorando mi carácter, especialmente en el contexto del liderazgo, porque la influencia elevada de los líderes magnifica el impacto que tienen sobre otros, tanto de forma positiva como negativa. La realidad es que dirigirnos a nosotros mismo suele ser la tarea más difícil que enfrentamos cada día. Es mucho más fácil decirles a otros lo que deben hacer que a nosotros mismos. Sé que al menos esto es cierto en mi caso.

Para no salirme de mi camino, debo recordarme continuamente por qué es tan importante el asunto del carácter. Como soy una persona de fe, he descubierto sabiduría en las Escrituras con respecto al carácter. Encontré la siguiente lista en el *Leader's Resource Kit*, de David Kadalie. Si no se identifica con estos pensamientos o le resultan ofensivos, por favor, tenga la

libertad de saltárselos.

- Nuestro corazón puede ser engañoso (Jeremías 17.9; Salmos 139.23, 24).
- Podemos buscar fácilmente el oficio del liderazgo por los motivos incorrectos (Mateo 20.17-28).
- El carácter es el área que sufrirá el mayor ataque (Romanos 7; Gálatas 5.16-24).
- El carácter resulta fundamental para el liderazgo cristiano (1 Timoteo 3.1-13; Tito 1.6-9).
- Sin él luchamos con las tentaciones que vienen con las habilidades, los talentos y dones (Romanos 12.3-8).
- Es muy fácil caer en una vida de hipocresía y olvidar que un día tendremos que dar cuentas (Hebreos 4.13).
- De manera natural menospreciamos esta parte y nos enfocamos en otros desarrollos (1 Timoteo 4.7-8).
- Enseguida descubrimos que la fortaleza de carácter es lo que contará en los momentos difíciles (2 Corintios 4.17, 18).⁴

Trabajar en mi carácter es un esfuerzo que nunca termina, pero a la vez merece totalmente la pena. Mahatma Gandhi dijo: «Un hombre de carácter se hará a sí mismo digno de cualquier posición que le den». Yo quiero ser un líder digno, y a la vez sé que a veces no doy la talla. Quiero mejorar mi carácter, y lo animo a mejorar el suyo, no para conseguir lo que deseo, sino porque me ayuda a *ser* lo que deseo ser. Y veo que mientras más me enfoco en valorar a la gente, practicar el autoliderazgo y aceptar buenos valores, más se fortalece mi carácter.

La realidad es que dirigirnos a nosotros mismos suele ser la tarea más difícil que enfrentamos cada día.

FRASES SOBRE EL VALOR DEL CARÁCTER

Tener un buen carácter no le asegura que tendrá éxito en la vida o el liderazgo, pero puede estar seguro de que tener un carácter pobre finalmente lo hará descarrilar personal y profesionalmente. Sin embargo, hay buenas noticias: si su carácter no es como usted quiere que sea, puede cambiarlo. No importa lo que haya ocurrido en su pasado. Puede escoger un camino mejor avanzando hacia delante desde hoy mismo. Como dice uno de mis dichos favoritos: «Aunque no podemos regresar y comenzar de nuevo, amigo, cualquiera puede comenzar desde donde está y hacer que su final sea nuevo».

Estas son tres buenas razones por las que vale la pena perseguir un buen carácter:

1. UN BUEN CARÁCTER DESARROLLA UNA CONFIANZA FUERTE

Recientemente le pedí a un pequeño grupo de ejecutivos que escribieran los nombres de las tres primeras personas en las que confiaban. Familiares y amigos estaban en las listas de todos. Sorprendentemente, nadie nombró a un líder o un compañero de trabajo como una de sus tres principales personas de confianza.

Después les pedí que escribieran tres personas de las que dependían su bienestar y felicidad. Todos nombraron o bien a su jefe o a un compañero de trabajo en su lista.

Luego les hice una última pregunta: «Si yo estuviera haciendo este ejercicio con *sus* subordinados y les pidiera que hicieran su lista de las personas de “mayor confianza”, ¿lo nombrarían a usted como una de sus tres personas más confiables?». Se produjo un murmullo. Eso captó la atención de todos. «¿Qué diferencia habría si usted fuera alguien que ellos incluyeran en su lista?».

El consenso fue que si las personas confiaran en sus compañeros de trabajo y líderes, el entorno laboral sería más positivo, la gente resultaría más productiva y se reducirían los reemplazos. Eso es coherente con mi propia observación de que la gente deja a las personas, no a las empresas. La mayor causa por la que existen reemplazos en las organizaciones es la falta de confianza.

Stephen M. R. Covey destaca en su libro *La velocidad de la confianza* que una baja confianza cuesta tiempo y dinero, y usa un ejemplo fantástico para ilustrarlo. Después de los ataques terroristas del 11 de septiembre, la confianza de la nación en la seguridad aérea descendió. Covey dijo que antes

de los ataques, él podía llegar al aeropuerto de su ciudad con treinta minutos de antelación a su vuelo y no tenía problemas para pasar los controles de seguridad de forma rápida. Sin embargo, después de que la TSA reforzara la seguridad, tenía que llegar con dos horas de antelación para las salidas de vuelos domésticos y con tres horas de antelación para los vuelos internacionales. «A medida que decayó la confianza», dijo él, «descendió también la velocidad y aumentó el costo».⁵

Con demasiada frecuencia hablamos sobre la confianza como si fuera algo singular. No lo es. La confianza es una relación entre alguien que confía y alguien en quien se confía. Así como se necesitan dos personas para bailar un tango, lo mismo ocurre con la confianza. El papel del que confía es asumir el riesgo de confiar; el papel de aquel en quien se confía es ser fiable. Cuando ambas personas cumplen bien sus papeles, el resultado es una relación de confianza.

Y la confianza no va solo en una dirección. La gente intercambia papeles, aquel en quien se confía se convierte en el que confía, y viceversa. Se trata de una vía de doble sentido. No obstante, si alguna de las dos partes falla en su responsabilidad, la confianza desaparece.

Los escritores James M. Kouzes y Barry Z. Posner explican la importancia del desarrollo de la confianza en los líderes:

En última instancia, solo usted puede decidir si asume el riesgo de confiar en otros y si vale la pena asumir esos riesgos. Esto significa que para que otros confíen en usted, debe tomar de forma activa alguna iniciativa y no puede esperar a que ellos hagan el primer movimiento. Como explicaron muchos líderes: «La confianza es un juego de riesgo. Los líderes deben ser los primeros en hacer su parte». Los líderes siempre descubren que vale la pena actuar primero. Sembrar semillas de esperanza en la gente crea los campos de colaboración necesarios para que se hagan cosas extraordinarias en las organizaciones.⁶

Durante años les he enseñado a los líderes que en sus interacciones con otros crean «cuentas» de confianza. Cada interacción con otra persona hace un depósito en la cuenta de esa persona o hace una extracción. La mejor

forma de hacer depósitos regulares continuos es modelando un buen carácter coherentemente. ¿Por qué? Porque las personas se convencen más por medio de lo que hace un líder que por lo que él dice. Yo mismo estoy de acuerdo con la idea expresada por el empresario industrial y filántropo Andrew Carnegie, quien señaló: «A medida que me hago mayor le presto menos atención a lo que dicen los hombres. Tan solo me limito a ver lo que hacen». Las palabras pueden ser baratas. El periodista Arthur Gordon tenía razón cuando indicó: «No hay nada más fácil que decir palabras. No hay nada más difícil que vivirlas, día a día. Lo que usted promete hoy debe renovarse y volver a decidirse mañana y cada día que tenga por delante». Por eso, en el liderazgo, un gramo de ejemplo es equiparable a kilos de consejos.

«La confianza es un juego de riesgo. Los líderes deben ser los primeros en hacer su parte».

—JAMES M. KOUZES Y BARRY Z. POSNER

Al comienzo de una relación, las palabras tienen más peso que las acciones. Como las personas no nos conocen, suponen que nuestras palabras representan lo que somos y que nuestro caminar es coherente con nuestras palabras. Sin embargo, a medida que la relación continúa, las acciones comienzan a pesar más que las palabras. La gente ve lo que usted hace. La confusión en el liderazgo se produce cuando sus palabras y su vida no coinciden. Si esa incongruencia persiste, no solo confundirá a su gente, sino que la perderá. Mark Twain tenía razón cuando dijo: «Hacer lo correcto es maravilloso. Enseñar a otros a hacer lo correcto es más maravilloso aún, y mucho más fácil». ¿Más fácil? Sí. ¿Más eficaz? No.

En el liderazgo, un gramo de ejemplo es equiparable a kilos de consejos.

Al otro lado del espectro de la incoherencia y la ruptura de la confianza está la autoridad moral. Este es el nivel más alto de liderazgo. Se gana

demostrando coherentemente un buen carácter y haciendo de continuo depósitos en la cuenta de confianza de los demás. El carisma puede hacer que los líderes tengan seguidores enseguida, pero solo la credibilidad hace que la gente continúe siguiéndolos. Cuando los líderes poseen verdadera autoridad moral, las únicas palabras que tienen que decir son: «Sígueme», y la gente lo hace. Saben que sus palabras se corresponden con su vida y que se dirigen en la dirección correcta. ¿Todos podemos conseguir autoridad moral como líderes? Quizá no, pero deberíamos esforzarnos por hacer todo lo que esté a nuestro alcance a fin de desarrollar y mostrar un buen carácter para que al menos seamos candidatos a desarrollarla.

Tengo que confesar que mi propia visión del carácter y la autoridad moral ha cambiado con el paso de los años. Antes solía ver la confianza como un asunto de blanco o negro. Ahora que soy mayor, he crecido. Y pienso que tengo más sabiduría acerca de cómo funciona la confianza y cómo el carácter entra en juego relacionándose con ella. Me gustaría compartir con usted algunos de los cambios que se han producido en mi pensamiento. Vea si está de acuerdo con ellos. Quizá sí, o quizá no. Pero no importa, está bien. Otra cosa buena de hacerse mayor es que me siento muy cómodo con que la gente no siempre está de acuerdo conmigo.

Pensaba que era «bonito» tener confianza

Al comienzo de mi viaje de liderazgo, no reconocía la importancia de la confianza. Pensaba que era bonito tenerla. ¿Quién no quiere que confíen en uno si nos dan la opción? No obstante, ahora entiendo que en el liderazgo la confianza es esencial. No es algo que pueda tomar o dejar. Si deja la confianza, dejará el liderazgo.

La confianza impacta drásticamente asuntos reales del liderazgo, como la participación del seguidor, la conexión, la aceptación y la eficacia. La confianza es el fundamento del liderazgo. Un fuerte fundamento no es un lujo. No es algo «bonito» para tener. Es algo vital.

Pensaba que la confianza dependía de otros

Algunos líderes, especialmente los que confían en su posición o título en lugar de en la influencia para dirigir, adoptan la postura de que las personas

deberían confiar en ellos de forma implícita, pero que su gente debe demostrar que es fiable. Ponen toda la carga para el desarrollo de la confianza en los demás, no en ellos mismos. Sin embargo, desarrollar la confianza es una responsabilidad del liderazgo. Si quiero ser un buen líder, esto no depende de mis seguidores, sino de mí. Yo debo dar el primer paso en lo que respecta a confiar en la gente a la que dirijo. Y debo dar pasos para ganarme esa confianza. Los buenos líderes asumen el riesgo en ambas direcciones. Si mi gente aprende a confiar en mí, tendré su atención. No obstante, si yo inicio la confianza en mi gente, conseguiré su acción. Y la esencia del liderazgo eficaz es que se hagan las cosas.

Si mi gente aprende a confiar en mí, tendré su atención. No obstante, si yo inicio la confianza en mi gente, conseguiré su acción.

Pensaba que la confianza solo podía crecer lentamente

Aunque es cierto que la confianza por lo general crece lentamente, no siempre tiene por qué ser así. Por ejemplo, cuando los individuos en quienes usted confía responden por alguien en quien ellos confían, es posible que le dé a esta nueva persona el beneficio de la duda y confíe en él o ella. ¿Por qué? Por la relación que tiene con su amigo de confianza. Usted transfiere su confianza, al menos hasta que descubre razones propias para retirarla.

Otro caso en que la confianza se puede ganar rápidamente es cuando alguien hace un acto desinteresado de importancia por otra persona. Yo experimenté eso siendo un líder joven cuando otro líder apostó por mí en un momento crucial. El elogio que hizo en cuanto a mi persona en una reunión me hizo ganar el favor de los otros. Yo se lo agradecí mucho, porque no había hecho nada para merecerlo, y él no ganaba nada para sí mismo al recomendarme. De inmediato se ganó mi confianza.

He aquí un pensamiento alentador. Podemos ser la persona que haga algo desinteresado por otros y les ayude en su camino. Hacerlo causa que el mundo sea un lugar mejor. Y si lo hacemos por las personas que lideramos y las ayudamos a tener más éxito sin motivos ocultos, podemos desarrollar una relación de confianza rápidamente.

Pensaba que un solo error automáticamente destruía la confianza

Aunque es cierto que un solo error puede destruir la confianza, no siempre es el caso. Cuando el nivel de confianza ya está bajo, entonces eso es por lo general lo único que se necesita. Sin embargo, si el nivel de confianza es alto, un error raras veces destruye lo que las personas han construido en la relación.

Si usted es tan mayor como yo, recordará los días del presidente Nixon y el Watergate. Inmediatamente después de que saliera a la luz el escándalo, el nivel de confianza era muy bajo hacia los líderes en Estados Unidos. En ese entonces, recuerdo haber escuchado a Billy Graham, a quien respeto enormemente, diciendo: «Todas las personas tienen un poco de Watergate en su interior». Eso niveló las cosas. Aportó una dosis de realidad al idealismo de todos con respecto a los líderes. Si alguien como Billy Graham tiene un poco de Watergate en él, entonces yo también. Y también usted.

Va contra nuestra naturaleza hacer siempre lo correcto al margen de la situación. No obstante, podemos luchar por hacer lo correcto la mayor parte del tiempo. Y podemos saber que mientras sigamos añadiendo depósitos a nuestras cuentas de confianza con otros, tenemos la oportunidad de superar los errores que cometamos. Saber esto me permite perdonar mi humanidad como líder. Y me ayuda a estar más comprometido a fin de ofrecerles gracia a otros líderes cuando cometen errores en su humanidad.

Ahora tengo una visión del carácter mucho más amplia que hace años. Reconozco que el desarrollo del carácter es un proceso de por vida. En su libro *Build Your Reputation* [Construya su reputación], el experto en conexiones Rob Brown describió este proceso continuado.

En el mundo del trabajo y la empresa, su estatus de «fiable» no llegará de la noche a la mañana. No llegará ni siquiera por casualidad. Usted está construyendo aquí una plataforma, una casa si lo prefiere, ladrillo a ladrillo, comentario a comentario, conversación a conversación. Incluso si pudiera construirla rápidamente, ¿cuán segura sería? [. . .]

Usted no quisiera ser una estrella efímera de un único éxito. Cualquier necio podría ser contratado una vez. Los mejores líderes, los más buscados a conciencia y los principales candidatos a ser

ascendidos no comenzaron ayer. Requiere un duro trabajo. Significa haber levantado muchos kilos de peso. Se necesita tiempo. ¡Y merecerá mucho la pena! [. . .]

Pero no se deje engañar, pues construir una buena reputación exige un esfuerzo constante y enfocado. Es como la tortuga y la liebre, que despacio pero firme ganó la carrera. Es un maratón, y no una carrera de velocidad, con algún acelerón de vez en cuando.⁷

Una parte muy importante del liderazgo depende de un buen carácter. Este crea la confianza, protege el talento, fomenta la paz interior. Las personas no pueden llegar más allá de las limitaciones de su carácter. Los líderes no pueden ser exitosos más allá de la profundidad de su carácter. Los buenos líderes tienen el potencial de ser personas que producen un impacto positivo, y el carácter resulta determinante para ellos y los protege. Los buenos líderes a menudo son un regalo para el mundo. El carácter protege ese regalo.

2. LOS LÍDERES EXITOSOS ACEPTAN LAS CUATRO DIMENSIONES DEL CARÁCTER

En su libro *Derailed* [Descarrilado], Tim Irwin escribió que el carácter tiene cuatro dimensiones: *autenticidad*, *autogestión*, *humildad* y *valor*.⁸ Estoy de acuerdo con su perspectiva, y quiero usar esas cuatro dimensiones como mi marco de referencia para describir el proceso de formación del carácter. Démosle un vistazo a cada una de ellas:

Autenticidad

He observado que a muchos líderes les cuesta el asunto de la autenticidad. Muchos no quieren bajar la guardia. Sienten que estarían en una posición sin opciones de ganar. Temen que si revelan sus faltas, perderán credibilidad. Sin embargo, si intentan ocultar sus faltas, dan la sensación de ser falsos. Si esconden sus éxitos, temen no tener mucha credibilidad, pero si destacan solo sus éxitos, dan la imagen de arrogantes y personas con las que nadie se puede identificar. ¿Cómo sortea un líder esta situación?

El carácter tiene cuatro dimensiones: autenticidad, autogestión, humildad y valor.

Mi consejo para los líderes es intentar vivir entre las líneas. Permítame explicarme. En mi viaje por el camino del liderazgo, a mi derecha está la línea del éxito. Cuando me encuentro cerca de esa línea, todo va bien, estoy logrando el éxito, y estoy ganando. A mi izquierda está la línea del fracaso. Cuando me encuentro cerca de esa línea, nada parece ir bien, y estoy viviendo según la ley de Murphy: si algo puede ir mal, irá mal y lo hará en el momento más inoportuno. Describo estos dos extremos de esta forma:

La línea del fracaso	La línea del éxito
Debilidad	Fortaleza
Me deprime	Me impresiona
No quiero que nadie lo sepa	Quiero que todos lo sepan
No quiero esto nunca	Quiero esto siempre
Estoy en mi peor momento	Estoy en mi mejor momento

La mayor parte del tiempo vivimos entre estas dos líneas. Cuando la gente nos ve en la línea del éxito, debemos tener cuidado de no pensar que es así que realmente somos. Podemos ser como el atleta que gana una medalla de oro o un Super Bowl y empieza a creer que es espectacular todo el tiempo en todo lo que hace. Eso no es la realidad. La gente quizá ponga a esas personas en un pedestal, pero tenga por seguro que se caerán de ahí.

También hay ocasiones en que viajamos por la línea del fracaso. Todos cometemos errores. Todos tomamos malas decisiones. Todos no cumplimos con las expectativas alguna vez. Si creemos que es así que somos, no querremos levantarnos de la cama. No deberíamos creer eso tampoco. Ambas líneas, la del éxito y la del fracaso, son extremos. No somos ni tan buenos ni tan malos como podrían indicar.

La autenticidad tiene que ver con vivir una vida transparente entre esas líneas. En mis primeros años, solo quería hablarles a otros de mis

experiencias en la línea del éxito. Quería impresionar a la gente. A medida que pasan los años, siento el impulso contrario de compartir mis fracasos para poder animar a la gente. Como soy un personaje público, las personas a menudo solo me ve en mi mejor momento, y no en el peor. Por esa razón, algunos me dan más mérito del que merezco. Eso me molesta. En vez de querer destacar mis logros, quiero dirigir a la gente al *quebrantamiento* que me ha *conducido* a mis logros.

Me gusta pensar en mí mismo como un mosaico, hecho de muchos pedazos rotos. La escritora y bloguera Rosalina Chai escribió una bonita obra sobre los mosaicos que me parece reveladora.

El mosaico es complicado, pero a la vez majestuoso. Y es precisamente su rotura lo que le da al mosaico su percepción de belleza frágil [. . .] ¿Y no ocurre esto también con nuestra humanidad? [. . .] ¿Qué hay en nuestra rotura que nos parece tan ofensivo?

¿Qué sucedería si aceptáramos y abrazáramos que estar roto es una parte esencial del ser de la humanidad? ¿Qué sucedería si dejáramos de etiquetar lo roto como algo malo? ¿Qué tendríamos que hacer para dejar de etiquetar lo roto como malo? Me imagino una certeza [. . .] más paz.

Aceptar y abrazar la rotura no es lo mismo que usar la de otra persona para sentirnos mejor con nosotros mismos. Más bien, es un reconocimiento de nuestra común humanidad. Cuando acepto mi propia condición de rotura, y no me juzgo con dureza por ello, me veo capaz de ser más compasiva con otros al margen de si soy consciente o no de la forma de rotura que ellos hayan experimentado.⁹

Integridad no significa perfección. Significa aceptar la rotura como una parte integral de nuestra vida. Mi amigo Max Lucado dice: «Dios prefiere que caminemos con una cojera ocasional que con un pavoneo continuo». Yo estoy aprendiendo a aceptar mi cojera, porque estoy aprendiendo mucho.

Nadie es intachable. Las personas buenas hacen cosas malas. Las personas inteligentes hacen cosas estúpidas. Todos enfrentamos momentos en los que nos sentimos tentados a hacer algo que sabemos en nuestro corazón que no es lo correcto, y todos nos hemos desviado del rumbo. Resulta humillante. Compartir eso con otros es auténtico.

Autogestión

La escritora y oradora Ruth Haley Barton dice: «Preparamos a los líderes jóvenes para una caída si los animamos a visualizar lo que pueden hacer antes de considerar el tipo de personas que deberían ser». Ella está hablando acerca de la fortaleza de carácter que viene de una buena autogestión.

«Dios prefiere que caminemos con una cojera ocasional que con un pavoneo continuo».

—MAX LUCADO

El carácter no tiene que ver con la inteligencia. Tiene que ver con tomar las decisiones correctas. David Gergen, el comentarista político que trabajó en varias administraciones de la Casa Blanca, destaca que si la inteligencia y el carácter fueran lo mismo, los presidentes Nixon y Clinton habrían sido dos de los mejores. Gergen dijo: «La capacidad cuenta, pero una vez que un candidato pasa la prueba, el carácter cuenta aún más».¹⁰

Muchos líderes puntúan muy alto en su CI, pero bajo en su CC: coeficiente de carácter. Para aumentar nuestro CC, tenemos que practicar la autogestión. Una de las mejores formas de ayudarnos a hacerlo es estableciendo protectores del carácter para no salirnos del camino. En una autopista, las barandillas protectoras impiden que los automóviles se caigan por un precipicio. Cuando están en su lugar, usted quizá tenga un accidente de tráfico, pero lo más probable es que no muera.

Cuando se trata del carácter, creo que los mejores protectores son las decisiones que tomamos *antes* de encontrarnos en situaciones de gran presión. Es más fácil dirigirse a usted mismo si ya ha tomado las decisiones difíciles relacionadas con sus valores. Es imposible mantener un buen carácter cuando usted no sabe qué cosas valora. ¿Valora la honestidad y la integridad? Entonces, ¿cuál es su barandilla protectora? ¿Qué es lo que *no* hará? Decida eso antes de enfrentar la tentación. ¿Valora las relaciones? Si es así, ¿cuál es su barandilla protectora? ¿Qué *debe* hacer para mantenerlas? Identifique sus valores y decida qué límites no cruzará antes de que se vea

tentado a cruzarlos.

Escribí sobre este concepto en mi libro *Hoy es importante*. Muchas de las decisiones sobre los valores que he tomado quedaron establecidas cuando era joven. No obstante, sigo teniendo que gestionarme en áreas en las que soy vulnerable a tener fallos de carácter. Por ejemplo, cuando uno llega a mi edad y ha experimentado algún nivel de éxito, la gente comienza a darte honores y premios. No puedo permitir que nada de eso se me suba a la cabeza. Mi mentor Fred Smith me enseñó que el don es mayor que la persona, queriendo decir que una persona puede llegar muy alto aunque tenga muchas fallas. Yo sé quién soy. No soy tan bueno como algunas personas dicen. Creo que los dones que pueda tener me los dio Dios, y no merezco mérito alguno por ellos. Mi enfoque tiene que estar en construir mi integridad, no mi imagen.

«Preparamos a los líderes jóvenes para una caída si los animamos a visualizar lo que pueden hacer antes de considerar el tipo de personas que deberían ser».

—RUTH HALEY BARTON

Para seguir con los pies en el suelo, me hago algunas preguntas:

Coherencia: ¿Soy la misma persona independientemente de con quién esté?

Decisiones: ¿Tomo decisiones que son las mejores para otros aunque otra opción me beneficie a mí?

Mérito: ¿Estoy presto a reconocer a otros por sus esfuerzos y contribuciones a mi éxito?

Si puedo responder con un sí a estas preguntas, entonces es probable que no me esté saliendo del camino en esta área.

¿Dónde es usted susceptible a los fallos del carácter? ¿Qué valores atesora? ¿Qué decisiones tiene que tomar antes de enfrentar la tentación? ¿Qué preguntas tiene que hacerse constantemente para gestionarse a usted mismo? Estas son algunas de las cosas más importantes en las que puede

pensar como líder, porque si es capaz de mantenerse en el camino y no caer por el precipicio, puede continuar dirigiendo a otros y causando un impacto positivo.

Humildad

A nadie le gusta trabajar con un líder que se vanaglorie de sí mismo y trabaje solo para su propio beneficio. La gente quiere trabajar con el líder que muestra humildad. ¿Qué significa ser humilde? Me gusta lo que escribió Robert F. Morneau en *Humility: 31 Reflections on Christian Virtues* [Humildad: 31 Reflexiones sobre las virtudes cristianas]. Él señaló acerca de la humildad: «Es esa cualidad habitual por la que vivimos en la verdad de las cosas: la verdad de que somos criaturas y no el Creador; la verdad de que nuestra vida es una composición de bien y de mal, luz y oscuridad; la verdad de que en nuestra pequeñez se nos ha dado una dignidad extravagante [. . .]

Humildad es decir un “sí” radical a la condición humana».¹¹

Me encanta eso. Sí, tenemos fallas. Sí, cometemos errores. Sí, somos humanos. No pasa nada.

Dale Carnegie dijo: «Si me dice cómo consiguió su sentimiento de importancia, yo le diré lo que usted es». Dónde y cómo buscamos la validación influencia nuestro carácter. De joven, quería causar impresión. Eso era lo que resultaba importante para mí. Al comienzo todo se trataba de mi persona, mis metas y mis éxitos. Lentamente me fui dando cuenta de que no estaba en la tierra para ver lo importante que podía llegar a ser, sino para ver los cambios positivos que podía lograr en las vidas de los demás.

El artista John Ruskin afirmó: «Creo que la primera prueba de un hombre verdaderamente grande es su humildad. Con humildad no me refiero a dudar de su poder. Sin embargo, los hombres realmente grandes tienen un curioso sentimiento de que la grandeza no es suya, sino que pasa a través de ellos». Para la mayoría de la gente, la humildad se tiene que ganar. Se desarrolla con el tiempo según vamos aceptando nuestras debilidades y ofreciéndoles gracia a otros por las suyas.

«Humildad es decir un “sí” radical a la condición humana».

—ROBERT F. MORNEAU

En la universidad leí estas palabras escritas por Thomas à Kempis: «No se enoje por no poder hacer que otros sean como a usted le gustaría que fueran, ya que usted mismo no puede ser como le gustaría ser». Eso me impresionó mucho, porque en ese tiempo yo quería cambiar a otros. Tuve que aprender a enfocarme en cambiar y mejorarme a mí mismo. Eso sucede solo cuando usted reconoce que sus defectos son tan grandes que se tienen que tratar. Tal cosa requiere, y crea, humildad. Y cuando comienza a desarrollar humildad, está en una mejor posición para servir a las personas a quienes lidera.

Valor

El valor posibilita el carácter. Nos empodera para hacer lo correcto ante el temor, la fatiga o la incertidumbre. El carácter no se desarrolla en la calma y la quietud. Solo mediante la experiencia, las pruebas y el sufrimiento se puede fortalecer el alma.

«No se enoje por no poder hacer que otros sean como a usted le gustaría que fueran, ya que usted mismo no puede ser como le gustaría ser».

—THOMAS À KEMPIS

Hay veces en la vida de cada líder en que se siente obligado a llevar a la gente a donde él mismo no ha ido aún, a hablar más allá de donde él ha llegado. Sé que eso ha ocurrido así conmigo. En tales momentos no me siento lo suficiente competente, experimentado, fuerte, fiel, sabio o calificado. En esos momentos debo reconocer mis debilidades, pedirle a Dios y a otros que me ayuden, y reunir el valor para pasar a la acción.

A fin de seguir viviendo una vida de carácter es necesaria la reflexión continua, una honestidad brutal, y el valor para hacer lo correcto. Y a veces tenemos que trabajar con el objetivo de restaurar el buen carácter después de

tomar malas decisiones. Eso requiere tiempo, intencionalidad y esfuerzo.

Recientemente uno de mis entrenadores de John Maxwell Team me envió un poema sobre el liderazgo y el carácter tras asistir a uno de nuestros eventos de entrenamiento. Creo que este capta el valor necesario para desarrollar y mantener el carácter.

El espejo y yo

Cuando me miro en el espejo, ¿qué veo?
Reflejos de un yo con dos caras.
Una cara es todo lo que siempre he deseado ser.
Pero mi mayor problema me mira fijamente.
Hay veces en que me apresuro a adelantarme,
Y me encuentro liderando cuando necesito que me lideren.
Es necesario el valor, ¿cómo puedo vencerme?
¿Cómo puedo liderar a otros con autenticidad?
Recordaré lo mejor y lo peor de mí.
Hacer esto logrará que siga creciendo en humildad.
Buscaré por ahí a otros más fieles que yo,
Y les pediré ayuda con mis vulnerabilidades.
Liderar y hacer lo correcto, esa es mi posibilidad.
Para hacerlo, visitaré a mi espejo regularmente.

Si quiere desarrollar el tipo de carácter que lo sostendrá como líder, entonces acepte las cuatro dimensiones del carácter: autenticidad, autogestión, humildad y valor. Y nunca tenga miedo de admitir que se ha equivocado. Es como decir que es más sabio hoy que ayer.

3. EL CARÁCTER LO HACE MÁS GRANDE POR DENTRO QUE POR FUERA

Plutarco, un antiguo filósofo griego, dijo: «Lo que conseguimos interiormente cambiará nuestra realidad externa». Eso siempre ha sido cierto. El carácter se construye por dentro antes de que aparezca por fuera.

La diferencia entre nuestro yo interior y exterior la describe David Brooks, el columnista del *New York Times*. Basándose en un libro que lo influenció, *La soledad del hombre de fe*, del rabino Joseph Soloveitchik,

Brooks señaló que la gente siente el impulso de su yo interno y externo, lo cual es un reflejo del Adán del Antiguo Testamento. En Génesis, la creación de Adán se describe dos veces, y estas dos descripciones caracterizan la naturaleza dividida dentro de todos nosotros. Brooks las llamó Adán I y Adán II.

Adán I quiere construir, crear, producir y descubrir cosas. Quiere tener un estatus elevado y conseguir victorias. Adán II es el Adán interno. Adán II quiere personificar ciertas cualidades morales. Adán II quiere tener un carácter interior sereno, un sentimiento tranquilo aunque sólido de lo bueno y lo malo, no solo para hacer el bien, sino para ser bueno. Adán II quiere amar íntimamente, sacrificarse en servicio a los demás, vivir en obediencia a alguna verdad trascendente, tener un alma interior cohesiva que honre la creación y las propias posibilidades de uno.¹²

El mundo anima al Adán I que hay en todos nosotros, pero creo que cuando nos enfocamos en desarrollar al Adán II, escogemos el tipo de carácter que puede sostenernos, y que es capaz de impulsar y darle sabiduría al primer Adán que hay en todos nosotros. Como Brooks dijera de ese carácter interior:

Vive mediante una lógica inversa. Es lógica moral, no económica. Usted tiene que dar para recibir. Tiene que rendirse a algo fuera de usted para conseguir fortaleza en su interior. Tiene que vencer su deseo de conseguir lo que anhela. El éxito conduce al mayor fracaso, que es el orgullo. El fracaso conduce al mayor éxito, que es la humildad y el aprendizaje. Para realizarse, tiene que olvidarse de usted mismo. Para encontrarse, tiene que perderse.¹³

«El éxito conduce al mayor fracaso, que es el orgullo. El fracaso conduce al mayor éxito, que es la humildad y el aprendizaje».

—DAVID BROOKS

La voz interior quiere hacerlo más grande por dentro. La voz exterior quiere hacerlo más grande por fuera. La voz que usted escuche es la que ganará la batalla. Cuando su voz interior dice: *Me he equivocado*, usted tiene la oportunidad de tratar los sentimientos de incongruencia de carácter o hipocresía haciendo cambios. Eso le permite recobrar su equilibrio de carácter.

La voz exterior lo anima a *parecer* más grande por fuera, a menudo a costa de quien es usted por dentro. Crea una disonancia cognitiva, una hipocresía insana. La voz exterior quizá le diga algo como: «Lo que digo y lo que hago no es lo mismo y nunca lo será. Así son las cosas. Confórmate con las apariencias». Ese no es un buen camino por el que nadie debería ir. Resulta especialmente malo para los líderes, porque pueden convertirse en personas no auténticas, que racionalizan y no se dejan enseñar.

Yo trato con esta tensión todo el tiempo. Sé que lo que digo y lo que hago no siempre están perfectamente alineados, pero me estoy esforzando para convertirme en una persona más coherente. Aún no he llegado, pero me dirijo hacia allí. No le presto atención a la voz exterior, la cual anima a la imagen. Intento escuchar a la voz interior, que anima a la integridad.

Para desarrollar el carácter y ser más grande por dentro que por fuera, debo lidiar con mis debilidades. Debo aceptar el fracaso y aprender de él. Debo escoger el mejor camino hacia adelante. Durante años tuve un compañero al que le rendía cuentas, y él cada mes me hacía cinco preguntas que tenían que ver con mi carácter. La última pregunta que siempre me hacía era: «¿Has mentido en alguna de las cuatro preguntas previas?». A menudo tenía que decir que sí, teníamos que volver atrás, y confesaba mi falta. La última pregunta estaba pensada para impedir que yo desarrollara una vida dividida.

Parker J. Palmer, activista y fundador del Centro para el Valor y la Renovación, describió lo que ocurre cuando nos permitimos el lujo de estar divididos:

Pago un alto precio cuando llevo una vida dividida, sintiéndome fraudulento, ansioso por si me descubren y deprimido por el hecho de estar negando mi propio yo. La gente que me rodea también paga un precio, porque ahora camina por un suelo inestable provocado por esa misma división. ¿Cómo puedo afirmar la identidad de otro cuando

estoy negando la mía? ¿Cómo puedo confiar en la integridad de otro cuando no acato la mía? Hay una línea fallida que recorre el centro de mi vida, y siempre que se abre, separando mis palabras y mis acciones de la verdad que retengo en mi interior, las cosas a mi alrededor se vuelven inestables y comienzan a caerse en pedazos.¹⁴

El resultado de desarrollar un carácter firme por dentro es el respeto a uno mismo, el cual no viene de los logros, sino de hacer las decisiones correctas. Brooks escribió: «Este se gana siendo mejor de lo que solía ser, siendo dependiente en tiempos de prueba, firme en tiempos de tentación. Emerge en alguien de quien se puede depender moralmente. El respeto a uno mismo se produce mediante los triunfos internos, no los externos».¹⁵

«El respeto a uno mismo se produce mediante los triunfos internos, no los externos».

—DAVID BROOKS

Al enfocarnos en el carácter interior, también cuidamos de nuestra alma. John Ortberg ofreció una buena perspectiva sobre esto en su libro *Guarda tu alma*:

Tu alma es lo que integra tu voluntad (tus intenciones), tu mente (tus pensamientos y sentimientos, valores y conciencia) y tu cuerpo (tu cara, lenguaje corporal y acciones) en una sola vida. Un alma está saludable y bien ordenada cuando hay armonía entre estas tres entidades y el propósito de Dios para toda la creación. Siempre que estás conectado con Dios y otras personas en la vida, tienes un alma saludable.¹⁶

Ortberg siguió explicando: «Nuestro mundo ha reemplazado la palabra *alma* por la expresión *yo mismo*, pero no son equivalentes. Mientras más nos concentramos en nosotros mismos, más descuidamos nuestra alma».¹⁷

Un alma saludable está completa, no fracturada. Tiene una integridad interna. *Integridad* significa algo más que seguir un código moral. Integridad se define como «la cualidad o el estado de estar completo; la condición de no estar roto; algo completo; totalidad».¹⁸ Su raíz del latín es la misma que la de la palabra *integer*, un número entero. Es lo contrario a estar dividido. Una vida dividida nos separa de nuestra alma. Una vida que está entera fortalece nuestro carácter, haciéndonos más grandes por dentro.

Cuando nuestra alma pierde esa condición de estar completa por dentro, nos resentimos por fuera. Como dijo Ortberg, haciendo referencia a una experiencia de intentar montar en un toro mecánico: «Si a tu alma le falta un centro cuando la vida se mueve rápido, serás arrojado del toro. No importa cuán firmemente quieras aferrarte, a la larga serás lanzado fuera. El alma sin un centro halla su identidad en lo externo».¹⁹

¿Adónde mira usted para establecer su identidad? ¿A su imagen, sus logros, su reconocimiento? ¿O la consigue a partir de su carácter interno? ¿Se enfoca en hacer las decisiones correctas, en mejorarse, en seguir adelante con sus compromisos, en mantener la salud de su alma? Si se enfoca en lo de afuera, dejará a un lado lo de dentro. Sin embargo, si se enfoca en lo de dentro, lo de afuera siempre se beneficiará.

Recientemente leí un artículo sobre Theo Epstein, el presidente de las operaciones de béisbol de los Chicago Cubs. La gente ha comenzado a reconocerlo, porque en el año 2016 los Cubs finalmente ganaron la Serie Mundial, ¡algo que no se había conseguido desde 1908! Él había trabajado para varios equipos, incluyendo los Red Sox de Boston, antes de ir a Chicago. Sin embargo, cuando llegó allí, había aprendido la importancia del carácter.

«Yo solía mofarme de eso cuando acepté el trabajo en Boston», dijo Epstein, refiriéndose a enfocarse en el carácter. «Pensaba: *¿Sabes cómo vas a ganar? Consiguiendo jugadores que lleguen a la base más que el otro equipo, y consiguiendo lanzadores que esquiven los batazos y logren bolas bajas*. El talento es lo que gana. Sin embargo [. . .] es como si con cada año de trabajo hubiera desarrollado un mayor aprecio por lo mucho que importa el elemento humano y cuánto más se puede lograr como equipo cuando se tienen jugadores a quienes les importa ganar, que se preocupan unos por otros, desarrollan esas relaciones, tienen esas conversaciones. Esto crea una

atmósfera en la que la suma es mayor que las partes».²⁰

Epstein fue contratado como presidente de los Cubs en octubre de 2011. En enero de 2012 se reunió con todos los directores de la organización, entrenadores, instructores y personal de operaciones. Pasaron un día entero hablando sobre el bateo, otro sobre el lanzamiento, otro sobre la defensa y correr a las bases, y otro sobre el carácter. Eso se convirtió en el fundamento para conseguir la meta que Epstein tenía para la organización: ganar un campeonato mundial.

En su quinta temporada con un equipo joven, Epstein estaba en la cúspide para conseguir esa meta. El escritor de *Sports Illustrated*, Tom Verducci, dijo que el momento definitivo tuvo lugar durante una demora por la lluvia después de la novena entrada del séptimo juego, cuando los Indians volvieron a empatar el partido. El joven equipo de los Cubs no se desmoronó. No se amilanó. No se tambaleó. ¿Qué hicieron? Los jugadores convocaron a una reunión. Verducci escribió: «Los Cubs se juntaron hombro con hombro en una reunión solo para jugadores en un pequeño vestuario detrás del banquillo de los visitantes en el Progressive Field». Él le llamó a esto «una fuerte imagen visual de los ideales de colaboración y el carácter de Epstein». En la décima entrada, los Cubs anotaron dos carreras. Fue suficiente para ganar el partido, con un marcador de 8-7.

El carácter de los Cubs los había llevado a donde necesitaban estar. Y es por eso que todos deberíamos esforzarnos, sin importar si somos miembros de un equipo o los líderes del mismo. El carácter siempre es importante.

DESARROLLE LA PERSONA DE CARÁCTER QUE HAY EN USTED

Entonces, ¿cómo se enfoca en desarrollar el carácter desde adentro hacia afuera? Creo que el centro del carácter radica en tres cosas principales: abrazar los buenos valores, practicar el autoliderazgo, y valorar a la gente.

ABRACE LOS BUENOS VALORES

Si nunca ha pensado en sus valores personales ni los ha escrito, tiene que hacerlo. ¿Qué cosas no son negociables para usted? ¿Qué líneas se rehusará cruzar? ¿Qué defenderá?

Si ya ha realizado antes este proceso, mire lo que ha escrito previamente y verifique su lista. ¿Ha cambiado algo? ¿Hay algo que deba añadir? ¿Algo que deba eliminar?

PRACTIQUE EL AUTOLIDERAZGO

La esencia del autoliderazgo es hacer lo correcto incluso cuando *no* quiera hacerlo, y no hacer lo incorrecto aunque *sí* quiera hacerlo. Yo le llamo a esto gestionar la decisión después de haberla tomado. Permítame explicarlo. Cuando usted determina sus valores, ya ha decidido lo que hará y lo que no hará. Después, cuando se encuentra ante un momento difícil, su tarea es mantener la decisión que ya ha tomado.

¿Qué debe hacer para colocarse en posiciones mejores a fin de gestionar sus decisiones y seguirlas?

VALORE A LA GENTE

Al poner a otras personas primero, usted aparta el enfoque de sí mismo, y por lo tanto le cuesta más ser egoísta. Eso edifica su carácter. Piense en algo que pueda hacer cada día para valorar a otra persona, especialmente a aquellas con las que no tiene afinidad o que no le caen bien en particular.

Y no se olvide: puede obtener material gratuito de mi parte en MaxwellLeader.com.