DIEZ

LA EXPANSIÓN DEL LIDERAZGO:

CRECIMIENTO PERSONAL

En mi cuarenta cumpleaños escribí una lección titulada «Tengo 40 y subiendo». Era una lección reflexiva en la que examinaba mi vida, evaluaba cómo había actuado unas veces mal y otras bien, y enseñaba las diez cosas que creía que todas las personas debían tener en su haber al cumplir los cuarenta. Escribir la lección fue muy gratificante, y la respuesta resultó tan positiva que cuando cumplí cincuenta, hice una lección llamada: «Tengo 50 y reflexionando: Las lecciones más importantes que he aprendido en mi vida». Cuando cumplí sesenta. . . ¡ya se imagina hacia dónde voy! Iré al grano. He escrito otras dos lecciones: «Tengo 60 y capitalizando» y «Tengo 70 y transformando». Si vivo hasta los ochenta, ya sabe lo que haré en mi cumpleaños.

Esas lecciones han sido marcadores en mi vida. Al mirar atrás a esas décadas, creo que entiendo mejor lo que importa realmente. Estoy seguro de menos cosas ahora a los setenta que a los cuarenta, pero estoy más seguro de esas pocas cosas ahora que en toda mi vida. Una de ellas —y ha sido mi mayor botín al escribir esas lecciones— es que el crecimiento importa. Mi capacidad para crecer ha determinado mi capacidad para liderar. Hoy lidero de forma distinta y con más eficacia que a los cuarenta, y no es solo porque haya estado liderando más tiempo. Ha sido porque he hecho del crecimiento personal una prioridad durante todos estos años.

En una de mis conferencias hace algunos años, un hombre de aproximadamente mi edad se me acercó durante un receso y me dijo:

—Me encantaría haberlo escuchado hablar hace veinte años.

—No, seguro que no —contesté.

—Usted no entiende —respondió él—. Le digo que me gustaría haberlo escuchado hace veinte años.

—Le aseguro que no —dije.

Ahora se estaba empezando a frustrar.

—Si hubiera escuchado lo que dijo hoy hace veinte años, habría cambiado mi vida.

—Pero ese es el problema —repliqué—. Hace veinte años no podría haber enseñado lo que usted aprendió hoy. En ese entonces yo aún no lo había aprendido.

Su expresión cambió de la frustración al entendimiento, y se rio. Ambos lo hicimos.

Me encanta hablar y escribir sobre el crecimiento personal. Es una de mis pasiones. He observado de primera mano la eficiencia con la que una vida comprometida con el crecimiento personal produce resultados más allá de nuestros sueños más atrevidos. Como he visto el poder del crecimiento, siempre me encanta compartir los principios y prácticas que ayudarán a la gente a hacer de ello un hábito. Ese es el cómo del crecimiento. Sin embargo, antes de que alguien se prepare para aprender el *cómo* del crecimiento, tiene que aceptar el *porqué*.

EL CRECIMIENTO IMPORTA

Su capacidad para crecer determinará su capacidad para liderar. El crecimiento importa. Si intenta liderar en base a lo que aprendió en el pasado y no está creciendo en el presente, el reloj está corriendo en lo que respecta a su tiempo como líder. El desarrollo, la expansión y el futuro de su liderazgo dependen de su dedicación al crecimiento personal. Estas son las razones por las que digo esto:

1. EL CRECIMIENTO ES LA ÚNICA GARANTÍA DE QUE EL MAÑANA SERÁ MEJOR

En julio de 2015 fui a mi reunión de alumnos de secundaria número cincuenta en Circleville, Ohio. No había visto a la mayoría de mis compañeros de escuela desde que me gradué, así que estaba muy emocionado

de poder renovar las relaciones con algunas personas después de tantos años. Imaginaba las caras de los amigos que esperaba encontrarme.

Margaret y yo llegamos tarde a la fiesta. Al entrar en la sala principal, miré alrededor y me detuve. ¿Estaba en el sitio equivocado?

—¡Margaret, hay muchas personas mayores aquí! —dije. Ella se rio.

—John, quizá debas mirarte en el espejo —fue lo único que contestó.

Esa noche disfruté mucho charlando con mis compañeros de clase y tomándome fotos con ellos. Sin embargo, al final de la reunión, me sentí un poco deprimido. Durante tres horas había escuchado a las personas hablar de sí mismas, de lo buenos que fueron los días pasados y de las medicinas que estaban tomando. *¿Para esto hemos venido?*, pensé. Cuando llegamos a nuestro automóvil de alquiler, me sentía demasiado mayor.

El paso del tiempo garantiza que nos haremos más viejos, pero no garantiza que seremos mejores. Sé que me estoy haciendo mayor, pero no me rindo a mi edad. Quiero que mi futuro sea mejor. Eso requiere un continuo crecimiento personal. Aquella noche en nuestro hotel, me senté y escribí lo siguiente:

Cinco formas intencionales para no actuar como alguien mayor

1. ***Hacer preguntas:*** Las personas mayores no son inquisitivas. Cuando usted deja de hacer preguntas, es señal de que ha perdido el interés por la vida. Me mantendré inquisitivo.
2. ***Mantener alto el listón de la excelencia:*** Las personas mayores bajan sus estándares. Se cansan y se acomodan. Yo subiré el listón.
3. ***Centrarme en las personas:*** Las personas mayores se vuelven egocéntricas. Solo hablan de ellas mismas, sus achaques y sus medicamentos. Yo me enfocaré en otros.
4. ***Ser consciente de la postura:*** Las personas mayores se encorvan. Uno parece más joven cuando se mantiene recto. Trabajaré en mi postura.
5. ***Mantenerse enfocado en el presente:*** Las personas mayores hablan del ayer. Yo anticiparé y hablaré del hoy.

Ese mismo fin de semana salí a comer con mis compañeros del equipo de baloncesto del instituto. Tuvimos una gran comida y contamos historias de

nuestro equipo de baloncesto. Mientras más hablábamos, mejores jugadores éramos. Hablamos de nuestra destreza en los lanzamientos, de lo rápida que era nuestra ofensiva, de nuestra férrea defensa. Llegamos a la conclusión de que éramos un equipo realmente bueno.

Entonces Tom Smith dijo:

—Chicos, he traído un video de uno de nuestros partidos.

—¡Veámoslo! —acordamos todos, levantando el puño y chocando todos nuestras palmas.

Tom lo dejó preparado. En segundos, la realidad se abrió camino. ¿Dónde estaba la velocidad de la que hablábamos?

—¿No estará el video en cámara lenta? —preguntó alguien.

—No —dijo Smitty.

Me vi con diecisiete años lanzando un mal tiro. Hacíamos chapucerías. Entregábamos la pelota. Realizábamos tiros pésimos, que no entraban en la canasta. Nuestra defensa se desordenaba. Nada de lo que veíamos en el video se correspondía con la grandeza de juego que habíamos recordado. A mitad del primer cuarto, John Thomas se levantó y dijo: «Voy a pedir un postre». El resto lo seguimos. Esa noche nos dimos cuenta de que los días del pasado no eran realmente tan buenos. Y si hubiera algo que destacar en esa experiencia sería esto: el hecho de que el ayer no nos pareciera muy bueno era un indicador de que habíamos crecido.

Hay muchas buenas razones para perseguir el crecimiento personal. Abre puertas. Nos hace mejores. Nos ayuda a conseguir las metas de nuestra carrera. Con el tiempo, crea ímpetu en nuestra vida. Y eso a cambio nos anima a crecer aún más. Comenzamos a poner más énfasis en crecer en lugar de en llegar, lo cual hace que sea más fácil que aprendamos de nuestros fracasos. No obstante, todas esas cosas palidecen en comparación con la razón más importante para perseguir el crecimiento, porque esta razón tiene el poder más grande para cambiar nuestra vida en todos los aspectos. El crecimiento personal aumenta la esperanza. Nos enseña que el mañana puede ser mejor que el hoy. He aquí cómo lo hace.

Una mentalidad de crecimiento es la semilla de la esperanza

Piense en el mundo de la naturaleza. Un retoño se convierte en un fuerte roble creciendo lentamente con el tiempo. Un bebé crece hasta ser niño, y

finalmente se convierte en adulto. Con la esperanza ocurre lo mismo. Esta mira hacia delante. Cuando tenemos esperanza, nos podemos imaginar un futuro mejor. Y la esperanza no es desear cosas que podrían ser. Es la firme creencia en las cosas que serán. Es mirar más allá de las circunstancias presentes creyendo que tenemos un futuro positivo.

Plantar la semilla del crecimiento no es complicado. Es tan sencillo como un cambio de mentalidad. Cuando decidimos creer que el crecimiento es posible y nos comprometemos a perseguirlo, la esperanza comienza a surgir en nosotros. El cambio de enfoque es solo el primer paso, pero puede ser el comienzo de un viaje largo y provechoso.

El crecimiento personal aumenta la esperanza. Nos enseña que el mañana puede ser mejor que el hoy.

Un hábito de crecimiento fortalece la esperanza

Decidir crecer es importante, pero esa decisión no es suficiente para crear un cambio en sí mismo. Necesitamos reconocer que el crecimiento es un proceso gradual y hacer que ese proceso sea parte de nuestra práctica diaria. Eso significa que tenemos que establecer el *hábito* de crecer de forma constante.

Cuando practica la disciplina de crecer un poco cada día, está haciendo su parte para fortalecer la esperanza dentro de usted. Con cada pequeño paso que da, va progresando hacia su propia mejora y la de su mundo. Es como dijo una vez el humorista Garrison Keillor: «Usted solo puede lograr cosas en cierta medida, pero debe hacer esa medida, aunque no sepa cuánto esta mide». Cuando crece, está poniendo su futuro en movimiento. Y con cada paso hacia el futuro, la esperanza se refuerza y fortalece. Ese proceso se vuelve sostenible cuando hace del crecimiento un hábito.

El crecimiento sostenido en el tiempo hace realidad la esperanza

El crecimiento nos ayuda con el tiempo a vivir nuestra esperanza. Cuando damos pequeños pasos de crecimiento cada día, a la larga vemos el progreso. Si usted acumula suficientes días de crecimiento constante, comienza a

cambiar como persona. Se hace mejor, más fuerte, más diestro, o todo lo anterior. Y cuando usted cambia, puede cambiar sus circunstancias. Esto comienza un ciclo positivo donde su crecimiento fortalece su esperanza, y su esperanza fortalece su crecimiento. Cuando hace esto semana tras semana, mes tras mes, año tras año, gradualmente pasa de una esperanza imaginaria a una esperanza cumplida.

2. CRECIMIENTO SIGNIFICA CAMBIO

Durante un descanso en una conferencia en la que estaba enseñando, un joven se acercó a mí y me dijo: «Me gustaría hacer lo que usted hace». Estoy seguro de que parecía atractivo. Él era parte de una gran audiencia de dos mil personas que estaban deseosas de aprender. Gracias a mi equipo, la conferencia iba muy bien, y la gente inundaba el vestíbulo, compraba libros y se acercaba a mí para que se los firmara. Creo que él se podía imaginar a sí mismo en la plataforma, dándole un mensaje a una audiencia grande y agradecida.

«Claro», dije yo. «¿A quién no le gustaría todo esto?», añadí mirando al auditorio e intentando captar todo lo que había a nuestro alrededor. «Pero tengo una pregunta para usted», continué. «¿Le gustaría también hacer todo lo que yo hice para poder hacer lo que hago?».

Su expresión cambió. No creo que se le hubiera ocurrido que yo había recorrido un largo viaje, y a veces doloroso, para llegar a donde estaba.

Eso nos ocurre a todos. Vemos a los atletas de élite o los músicos con talento en la cima de su actuación, y no entendemos el sacrificio y el duro trabajo que tuvieron que realizar para llegar hasta ahí. Solo la persona que tuvo el sueño y emprendió el viaje sabe verdaderamente lo que fue necesario hacer. El costo del cambio a menudo es el gran separador entre los que crecen y los que no, entre los que crecen en sus sueños y los que sueñan, pero permanecen donde están.

Durante años deseé escribir un libro que ayudara a las personas a llevar a cabo sus sueños, pero no quise que el libro fuera una inspiración hueca. Quería animar, pero quería ayudar a la gente a edificar su futuro sobre la realidad, no sobre aspiraciones frívolas. Tardé un tiempo en encontrar el enfoque correcto, pero finalmente pude escribir un libro llamado *Vive tu sueño*. Contiene diez preguntas que debe hacerse y responder para saber si su sueño puede convertirse en realidad.

De esas diez preguntas, una destaca sobre el resto a fin de determinar la posibilidad de conseguir el sueño. Es la Pregunta del Costo: ¿Estoy dispuesto a pagar el precio de mi sueño? A veces pienso que debería haber cambiado un poco la pregunta para que dijera: «¿Estoy dispuesto a pagar *continuamente* el precio de mi sueño?». Como dice a menudo mi amigo Gerald Brooks: «Cada nivel de crecimiento necesita un nuevo nivel de cambio». También requiere más de usted. He descubierto que el precio del cambio por lo general llega antes de lo que se piensa, es más elevado de lo que imaginó que sería, y lo debe pagar más a menudo de lo que esperaba. En realidad, seguir creciendo significa seguir pagando el precio de ese crecimiento.

«Cada nivel de crecimiento necesita un nuevo nivel de cambio».

—GERALD BROOKS

La vida comienza al final de nuestra zona de comodidad. Para crecer, debemos aceptar el cambio y aprender a estar cómodos con nuestra incomodidad. La zona de comodidad se caracteriza por hacer las mismas cosas, de las mismas formas, con las mismas personas, en el mismo momento, y conseguir los mismos resultados. Las personas se quedan en su zona de comodidad y a la vez se preguntan por qué su vida no mejora nada. Eso es una locura. Hacer las mismas cosas cada día no le ayudará a tener éxito. El crecimiento siempre requiere cambio.

La Ley de la Banda Elástica de *Las 15 leyes indispensables del crecimiento* dice que el crecimiento se detiene cuando se pierde la tensión entre donde usted se encuentra y donde debería estar.[1] ¿Qué hace que una banda elástica sea útil? El estiramiento. No hay un uso práctico para una banda elástica a menos que se estire. Lo mismo se puede decir de nosotros. El comentarista social y filósofo Eric Hoffer dijo: «En un tiempo de cambio drástico son los aprendices los que heredan el futuro. Los instruidos por lo general se ven a sí mismos equipados para vivir en un mundo que ya no existe».[2]

Eso podría ser una descripción del mundo en el que yo mismo me

encontré durante los primeros años de mi liderazgo. La organización con la que estaba conectado se resistió al cambio, y por lo tanto perdieron gran parte de su potencial de crecimiento. (Su idea del progreso era retroceder lentamente). Me sentí dividido entre las personas que amaba y querían que yo siguiera siendo como era, y el nuevo crecimiento que estaba experimentando que me hacía desear cambiar y asumir riesgos para alcanzar mi potencial. Tras meses de una gran lucha emocional interna, decidí que debía seguir mi camino de crecimiento personal. Las palabras de la autora Gail Sheehy describen mi pensamiento:

> Si no cambiamos, no crecemos. Si no crecemos, realmente no estamos viviendo. El crecimiento demanda una rendición temporal de la seguridad. Puede significar un abandono de los patrones familiares pero limitados, un trabajo seguro pero que no gratifica, valores en los que ya no se cree, relaciones que han perdido su significado. Como dice Dostoyevsky, «dar un paso nuevo, decir una palabra nueva, es lo que la gente más teme». El verdadero temor debería ser hacer justo lo contrario.[3]

El proceso por el que yo pasé al principio fue difícil. Tuvo sus altibajos. Cualquier progreso que he vivido en mi crecimiento reveló cuánto tuve que aprender. El psicólogo Herbert Gerjuoy dijo: «Los analfabetos del futuro no serán los que no sepan leer ni escribir, sino los que no puedan aprender, desaprender y volver a aprender».[4] Eso es lo que tuve que seguir haciendo: aprender, desaprender y volver a aprender. El cambio se vuelve constante porque cada nuevo reto y cada nuevo nivel de crecimiento me exigieron que yo fuera mejor y diferente.

Puedo darle una ilustración de esto mediante la forma en que aprendí a ser mejor escritor. En 1977 mi mentor, el escritor Les Parrott Jr., me dijo que si quería influenciar a la gente más allá de mi alcance personal debía comenzar a escribir libros. El día que me dijo esas palabras fue el día en que decidí convertirme en escritor. La decisión fue instantánea, pero el proceso de aprender a escribir bien resultó largo y arduo. Para conseguirlo, seguí el proceso de aprender, desaprender y volver a aprender:

Aprender: «¿Qué tengo que aprender hoy que no sabía ayer?»

Me sumergí de lleno en el mundo de la escritura. Tomé clases para aprender a escribir. Entrevisté a escritores. Les pedí a algunos escritores que fueran mis mentores. Leí libros, estudié sus estilos y desarrollé un estilo que me pareció idóneo para mí. Y escribí constantemente. En diez años escribí siete libros. Todos tenían una cosa en común: no se vendieron bien.

Desaprender: «¿Qué tengo que soltar hoy que tenía asido ayer?»

Antes de que decidiera escribir libros, todo lo que había escrito había sido para mis conferencias. Tuve que aprender un conjunto distinto de habilidades. Tuve que separar mi oratoria de mi escritura. Hablar me resultaba fácil, y era bueno incluso a temprana edad. Había aprendido a usar mi voz para obtener la atención y sacar el máximo provecho de mi persona y carisma. Había aprendido a conocer a una audiencia y conectarme con ella. Ninguna de esas habilidades podía usarla al escribir un libro.

Volver a aprender: «¿Qué tengo que cambiar hoy que estaba haciendo ayer?»

Tuve que desarrollar conexiones de escritura con el lector. Tuve que aprender a pensar como pensaba el lector y a anticipar las respuestas de la gente en mi escritorio en lugar de en la plataforma. Eso fue difícil. Mientras me esforzaba por descubrir y desarrollar una forma nueva de escribir, me seguía preguntando constantemente: «¿Pasará el lector la página?». Tras años de duro trabajo y muchos cambios, puedo decir con confianza que he aprendido a conectarme con el lector.

El viaje de crecimiento desde aquí hasta allí a menudo es solitario, porque tenemos que estar dispuestos a equivocarnos y tenemos que estar dispuestos a cambiar. El crecimiento llega como resultado de abandonar malos hábitos, cambiar prioridades erróneas y aceptar nuevas formas de pensar. Las personas que no crecen se atascan, porque no están dispuestas a dejar lo que han conocido y practicado para hacer algo mejor. No están dispuestas a arriesgarse a equivocarse para poder descubrir qué es lo correcto. Irónicamente, se aferran a lo correcto, pero sus vidas resultan equivocadas.

Si quiere crecer como persona y como líder, debe estar dispuesto a renunciar a sentir que está en lo correcto para poder encontrar lo que realmente es lo correcto. No es necesario que usted sea brillante, talentoso o afortunado. Significa que tiene que estar dispuesto a cambiar y a sentirse incómodo.

3. EL CRECIMIENTO ES EL GRAN SEPARADOR ENTRE LOS QUE TIENEN ÉXITO Y LOS QUE NO

Si desea tener éxito, no puede darse el lujo de conformarse con estar dentro del promedio. ¿Por qué? ¿Alguna vez se ha *emocionado* por comer en un restaurante mediocre? ¿Alguna vez ha hablado con entusiasmo a otros de unas vacaciones mediocres? ¿Encuentra una profunda satisfacción en una relación mediocre? ¿Les recomienda con efusividad una película mediocre a sus amigos? Claro que no. Lo promedio o mediocre nunca es lo suficiente bueno. Debe esforzarse por la excelencia.

Recientemente me encontré con un escrito de David Lewis, líder del equipo ejecutivo de telecomunicaciones, que describe lo que significa ser promedio:

> «Promedio» es lo que afirman ser quienes fracasan cuando sus amigos les preguntan por qué no tienen más éxito.
> «Promedio» es lo más alto del fondo, lo mejor de lo peor, el fondo de lo más alto, lo peor de lo más alto. ¿Cuál de estos es usted?
> «Promedio» significa ser común y corriente, mediocre, insignificante, uno del montón, minucia.
> Ser «promedio» es la excusa del perezoso; es no tener agallas para tomar una postura en la vida; es vivir por defecto.
> Ser «promedio» es ocupar un espacio sin propósito alguno; tomar un tren en la vida, pero nunca pagar el billete; no devolver intereses por la inversión que Dios hizo en usted.
> Ser «promedio» es consumir la vida con el tiempo, en lugar de consumir el tiempo con la vida; es matar el tiempo, en vez de trabajarlo hasta la muerte.
> Ser «promedio» es pasar al olvido cuando deje esta vida. A los exitosos se les recuerda por sus contribuciones; a los que fracasan se les recuerda porque lo intentaron; pero a los «promedios», la

silenciosa mayoría, se les olvida.

Ser «promedio» es cometer el mayor crimen que alguien puede cometer contra uno mismo, contra la humanidad y contra el Dios de uno. El epitafio más triste es este: «Aquí yace el Señor y la Señora Promedio; aquí yacen los restos de lo que podían haber sido si no hubieran pensado que eran “promedio”».[5]

¿Son estas ideas un poco duras? Quizá. No obstante, si lo conmueven y lo inspiran a salir de su zona de comodidad, entonces habrán logrado un propósito noble. Está bien sentir contentamiento con lo que tiene, pero nunca está bien contentarse tanto con quien usted es que deje de crecer.

La mayor recompensa del crecimiento no es lo que obtenemos de él, sino lo que llegamos a ser gracias a él. Yo hice del crecimiento personal mi meta el día en que aprendí que este no era automático, que no crecemos solo por vivir. El comienzo de mi viaje de crecimiento estuvo marcado por muchas metas. Sin embargo, a medida que iba madurando y cambiando gracias al crecimiento, me fui enamorando menos de las metas y me fui apasionando más por el crecimiento. ¿El resultado? Hoy soy constantemente consciente del crecimiento. Esta es la diferencia.

Consciente de la meta	**Consciente del crecimiento**
El enfoque está en un destino	El enfoque está en el viaje
Motiva a la gente	Madura a la gente
Las metas son estacionales	El crecimiento es de por vida
Desafía a la gente	Cambia a la gente
Cuando se logra la meta, nos detenemos	Cuando se logra la meta, seguimos creciendo
Pregunta de la meta: «¿Cuánto tardaré?»	Pregunta del crecimiento: «¿Hasta dónde puedo llegar?»

Me gusta decirle a la gente que soy un escalador de montañas. Aquellos que me conocen bien me miran con una sonrisa. Mi cuerpo no tiene aspecto de haber escalado muchas montañas. Antes de que puedan decir nada, les explico: «La montaña que escalo se llama Crecimiento». Cada día doy unos

cuantos pasos hacia mi potencial. Incluso a los setenta, sigo escalando. ¿El resultado?

La mayor recompensa del crecimiento no es lo que obtenemos de él, sino en lo que nos convertimos gracias a él.

He superado el ayer y he crecido hacia el mañana.
He superado las viejas expectativas y he crecido a nuevas expectativas.
He superado las victorias pasadas y he crecido a victorias presentes.
He superado las relaciones mediocres y he crecido a relaciones mejores.
He superado lo que era y he crecido a lo que podría ser.
He superado los éxitos y he crecido hacia lo significativo.

Espero que esté entendiendo lo que el crecimiento puede hacer por usted. Espero que el deseo de crecer esté comenzando a arder más en su interior. La Ley del Intento Disminuido dice que mientras más espere a hacer algo que debería hacer ahora, mayores son las probabilidades de que nunca lo haga.[6] Si aún no ha comenzado el viaje, comience a escalar hoy. Únase a mí y avancemos hasta la cima de la montaña y haga la lenta pero constante subida más allá del promedio.

4. PARA MAXIMIZAR EL CRECIMIENTO, ESTE DEBE SER ESTRATÉGICO

El proyecto más grande y más importante que emprenderá es su propia vida. Por desgracia, la mayoría de las personas planifican sus vacaciones mejor que su vida. No obstante, como dijo el escritor y orador Jim Rohn: «Si no diseña el plan de su propia vida, es probable que caiga en el plan de otra persona. ¿Y sabe lo que puede que hayan planificado para usted? ¡No mucho!». Por esa razón, tiene que ser intencional y estratégico.

Michael Gerber, escritor de *The E-Myth*, dijo: «Los sistemas permiten que las personas normales logren resultados extraordinarios». Las estrategias no son otra cosa que sistemas para obtener resultados específicos. Yo veo los

sistemas como autopistas. Me llevan a donde quiero ir de forma rápida y eficaz. En unos pocos años, pasé de pensar: *¿Qué es un plan de crecimiento? a Tengo un plan, así es como funciona, y esto es lo que está haciendo por mí*. Ese es el poder de tener sistemas estratégicos.

La Ley del Intento Disminuido dice que mientras más espere a hacer algo que debería hacer ahora, mayores son las probabilidades de que nunca lo haga.

Al desarrollar sus estrategias para el crecimiento personal, asegúrese de incluir estos cuatro elementos:

El cuadro general: ¿Dónde tengo que enfocar mi crecimiento?

Mi plan de crecimiento al principio se podría resumir en una palabra: crecer. Eso no es muy específico, pero fue mi comienzo. La buena noticia es que mientras crecía, también lo hacía mi conciencia del cuadro para mi liderazgo. Comenzaron a llegar preguntas a mi mente. ¿En qué áreas debería intentar crecer? ¿Qué recursos necesito? ¿Dónde los puedo conseguir? ¿Cuánto tiempo debería dedicar a cada área de crecimiento? ¿Qué mentores debería buscar? ¿Qué experiencias necesito que me ayuden a crecer? Cada pregunta ampliaba mi cuadro de crecimiento. Mientras más he crecido, más grande se ha hecho mi cuadro del crecimiento también.

Muy temprano aprendí que la actividad no significaba necesariamente haber hecho algún logro. Precisaba enfocarme. Comencé a priorizar lo que hacía y cuándo lo hacía. Por ejemplo, soy una persona madrugadora. Ese es mi mejor momento para pensar y actuar, así que comencé a llevar a cabo mis proyectos de crecimiento más importantes en la mañana temprano. Mi mejor momento se lo daba a mis prioridades de crecimiento más importantes.

También comencé a refinar lo que hacía para crecer y cómo lo hacía. Comencé a enfocarme en tres áreas principales.

- ***Mis fortalezas: las áreas de talentos que me separan del promedio.*** Crecer en mis fortalezas me permite llegar al principal 10% de las

personas con un cierto conjunto de habilidades. Casi todos los éxitos son el resultado de estar en el 10% más alto de un área concreta. Si forma parte del principal 20%, otros se darán cuenta y lo admirarán. Si integra el principal 10%, las personas lo buscarán y lo seguirán.

- ***Mis decisiones: esas áreas de debilidad que tenía que cambiar para mi mejora general.*** Tomar las decisiones correctas es la forma más rápida de crecer, porque usted está en control de sus decisiones. La mejora en esta área añade valor a sus fortalezas. Escribí un libro titulado *El talento nunca es suficiente*. Aún creo que esta idea es cierta, pero también creo que el talento sumado a las buenas decisiones es más que suficiente para hacer de usted una persona de éxito.
- ***Mi fe: mi relación con Dios que influencia mis relaciones con los demás.*** Mi fe es fundamental para todo lo que soy y todo lo que hago. El crecimiento en esta área mejora mi vida y las vidas de aquellos a los que influencio.

¿Qué constituye su cuadro general? ¿Adónde quiere ir? ¿Cuáles son los puntos fuertes que puede desarrollar? ¿Qué decisiones puede tomar en áreas fundamentales que harán que mejore? ¿Qué valores principales necesita incluir en su proceso de crecimiento? Si puede responder a estas preguntas ahora, lo ayudarán a ser más estratégico en su crecimiento personal. Sin embargo, es posible que usted sea como yo era cuando comencé, que no sabía lo que no sabía. Tuve que comenzar el proceso de crecimiento para empezar a ver el cuadro general. Si eso lo describe a usted, entonces comience donde se encuentra, permita que el cuadro general se despliegue, y haga los ajustes que necesiten sus prioridades de crecimiento a medida que el cuadro general se vaya aclarando.

Medición: ¿Cómo puedo medir y afectar mi crecimiento?

Lo que se mide se hace. ¿Cómo sabrá cuál es el progreso que está haciendo hasta que no encuentre alguna forma de medir su crecimiento? Tengo que decir que hacer es importante, pero también es difícil. Requiere evaluación y reflexión.

He descubierto que es más fácil medir el progreso periódicamente que

intentar evaluarlo a diario, porque intentar evaluar su propio crecimiento con tanta frecuencia es como intentar detectar si los niños están creciendo. Cuando usted ve a su propio hijo cada día, no puede ver si ha crecido, pero si no lo ve durante tres meses o un año, los cambios serán evidentes.

Yo hago mi gran medición del crecimiento al final de cada año. En ese momento paso tiempo meditando y revisando mi calendario anual, y me hago dos preguntas: «¿Quién me hizo extender?» y «¿Qué me hizo extender?».

Mientras medito en la primera pregunta, enumero los nombres de las personas que fueron catalizadores del crecimiento en mi vida. Intento averiguar cómo pasar más tiempo con ellas el año entrante. También escribo los nombres de las personas que ocupan mi tiempo, pero sin haber valor alguno para ellas ni para mí en la relación. Intento ver cómo pasar menos tiempo con ellos.

Al repasar el calendario del año pasado, pienso en la segunda pregunta a fin de determinar qué ideas, experiencias, eventos, historias, recursos y pensamientos me hicieron extender. Uso mis respuestas para evaluar experiencias pasadas, apuntar a otras futuras, y comenzar a planificar experiencias de crecimiento clave para el año entrante. En mis primeros años de crecimiento, todos y todo contribuían a mi desarrollo. Según he ido creciendo y teniendo más experiencia, he tenido que ser más intencional y selectivo con respecto a cómo empleo mi tiempo de crecimiento. No obstante, la intención es siempre la misma. Quiero mantenerme *extendiéndome*. Y esta es la razón:

- Cuando una mente se extiende, no puede regresar a sus dimensiones originales.
- Cuando un corazón se extiende, no puede regresar a sus dimensiones originales.
- Cuando una idea se extiende, no puede regresar a sus dimensiones originales.
- Cuando la esperanza se extiende, no puede regresar a sus dimensiones originales.
- Cuando la pasión se extiende, no puede regresar a sus dimensiones originales.
- Cuando el trabajo se extiende, no puede regresar a sus dimensiones originales.

- Cuando un equipo se extiende, no puede regresar a sus dimensiones originales.

Una vez que usted ha crecido, será impactado para siempre, y si puede ver su progreso, nunca querrá dejar de crecer. Una mariposa no puede volver a ser larva. Tras cuarenta y cinco años de crecimiento intencional, no puedo volver atrás. No deseo hacerlo. Y a usted le sucederá lo mismo.

Constancia: ¿Cómo puedo crecer diariamente?

Durante años he enseñado que el secreto del éxito de una persona está determinado por lo que él o ella hace a diario. Recientemente escuché a la antigua primera dama Laura Bush decir: «Lo único que tenemos es el ahora». ¡Vaya! Eso es sencillo, pero profundo. Nunca habrá otro ahora. Cuidar del hoy y de cada día asegurará que en algún momento su *ahora* le resulte asombroso.

El secreto del éxito de una persona está determinado por lo que él o ella hace diariamente.

Soy intencional en mi búsqueda del crecimiento haciendo ciertas cosas todos los días:

- ***Hago del crecimiento mi prioridad número uno.*** Un día sin crecimiento no es aceptable para mí. Soy consciente de mi necesidad de aprender veinticuatro horas al día, siete días a la semana.
- ***Busco oportunidades para crecer en cada situación***. Sé que las oportunidades están ahí, así que las busco activamente. Me pregunto: «¿Veo una oportunidad? ¿Y le he sacado partido?».
- ***Hago preguntas que me ayuden a crecer***. El crecimiento no vendrá a buscarme a mí. Soy yo el que debe encontrarlo de forma proactiva. Busco el crecimiento haciéndome preguntas constantemente.
- ***Archivo lo que aprendo cada día***. Lo que nos hace perder más tiempo es buscar cosas que se han perdido. Yo archivo ideas, citas e historias

para poder encontrarlas rápidamente.

- ***Transmito a otros lo que estoy aprendiendo.*** *Siempre* estoy pensando en compartir lo que descubro, porque eso refuerza el aprendizaje. También le añade valor a la persona a quien se lo transmito.

¿Qué debe hacer para asegurarse de que está aprendiendo y creciendo cada día? Use mi lista o cree la suya propia. Tan solo asegúrese de hacer del crecimiento algo que haga *cada* día, no *algún* día.

Aplicación: ¿Puedo ponerlo en práctica?

El conocimiento no hace que una persona sea mejor. La aplicación sí. Todo lo que no se llega a poner en práctica se queda en la teoría. Sin embargo, la meta del crecimiento personal es ser mejor: convertirse en alguien mejor como persona, padre, cónyuge, empleado, jefe o líder. Podemos experimentar el cambio y seguir siendo pasivos. Sin embargo, para experimentar el crecimiento debemos ser activos.

Tenemos que tomar el control de nuestro crecimiento personal, aceptar la responsabilidad del mismo y hacer algo con ello. Mientras otros quizá llevan vidas pequeñas, nosotros no podemos hacerlo. Mientras otros se ven como víctimas, nosotros no lo haremos. Mientras otros tal vez dejan el futuro en las manos de otra persona, nosotros no. Mientras otros simplemente *pasan* por la vida, yo *creceré* a lo largo de la vida. Tome esa decisión, y no se rinda.

Siempre que escribo un libro o una lección, me pregunto: «¿Pueden las personas recibir esto? ¿Pueden reproducir lo que yo hago? ¿Pueden aplicarlo? ¿Les ayudará?». ¿Por qué me pregunto estas cosas? Porque la aplicación estimula la transformación. Nada ocurre con la información a menos que se aplique. Cada vez que aprendo algo, me pregunto: «¿Dónde puedo usar esto? ¿Cuándo puedo usarlo? ¿Quién tiene que saber esto?». Mientras antes me hago estas preguntas y actúo con respecto a ellas, más grande es la recompensa para mí y los demás.

5. EL CRECIMIENTO ES GOZO

Cuando tenía treinta y tantos años, uno de mis mentores me dijo: «El crecimiento es felicidad». Esta frase realmente se quedó conmigo, y durante muchos años la repetí. No obstante, mi perspectiva sobre eso ha cambiado, y

hoy mi aprecio del crecimiento ha aumentado. Para mí, el crecimiento es más que felicidad. Es gozo.

¿Por qué digo esto? En primer lugar, el crecimiento ha llenado mi vida. Me ha hecho ser más grande por dentro de lo que soy por fuera. La mayoría de las personas de mi edad están desgastadas por el trabajo. En vez de eso, como he estado llenando mi pozo con pensamientos, ideas, experiencias y cambios que me han hecho crecer durante más de cincuenta años, no me siento desgastado. Me siento como si acabara de hacer calentamientos.

En segundo lugar, estoy viviendo mi misión y mi pasión, que es añadirles valor a líderes que multiplican el valor en otros. Vivo mi pasión cada día, y mi crecimiento está enfocado en ayudarme a cumplir mejor mi misión.

El escritor Napoleon Hill dijo: «Lo que importa no es lo que usted vaya a hacer, sino lo que está haciendo ahora mismo». Cada día durante cuarenta y cinco años me he enfocado en el «ahora mismo» de mi misión. Es lo más satisfactorio que puedo hacer. Me da gran gozo. Y soy capaz de hacerlo solo porque he hecho del crecimiento mi compañero constante. La artista Dolly Parton dijo: «Descubra quién es usted en realidad y hágalo a propósito».[7] Eso es lo que he hecho, y sigo gozándome en ello. ¿Por qué? Porque se alinea con quien soy:

Quiero seguir produciendo un impacto positivo.
No quiero dejar de crecer nunca.
Quiero usar mis mejores dones.
Me siento llamado.
Amo a mi equipo.
Tengo un gran sentimiento de responsabilidad.
Me encanta afrontar nuevos retos.
Estoy siendo recompensado económicamente.
Estoy creando un legado.
Sigo disfrutando lo que hago.

También deseo eso para usted. Quiero que encuentre el gozo del crecimiento y aplique ese crecimiento a su propósito. Quiero que produzca un impacto positivo. Y quiero que lo haga desarrollando el líder que está en usted para que pueda alcanzar su potencial, no solo como líder, sino también en cada área de su vida.

Paul Harvey afirmó: «Se puede saber si está de camino al éxito porque es cuesta arriba todo el tiempo». El viaje puede que sea ascendente, pero como expliqué en el capítulo anterior, todo lo que merece la pena es cuesta arriba.

Crecer para alcanzar el potencial de su liderazgo le tomará mucho tiempo y esfuerzo. Necesitará ser muy intencional. Tendrá que trabajar para ello. Tendrá que emplear su tiempo y dinero para conseguirlo. El crecimiento no vendrá a usted, sino que debe perseguirlo. El liderazgo eficaz no sucede por sí solo. Usted debe ir tras él, pero el viaje es tan importante como el destino. Cada paso de su viaje conduce a nuevos descubrimientos, así como al conocimiento de que hay más que aprender.

Demasiadas personas quieren saber el final de la historia antes de estar dispuestas a dar el primer paso. Y eso las limita. Han escuchado: «No hay nada nuevo bajo el sol»,[8] así que se quedan en casa. No persiguen el crecimiento. Esperan a que los descubrimientos de la vida lleguen a ellos, y siempre están decepcionados.

«Lo que importa no es lo que usted vaya a hacer, sino lo que está haciendo ahora mismo».

—NAPOLEON HILL

El verdadero gozo del viaje está en que cada paso que damos comienza a desplegar nuevos descubrimientos. Es solo después de haber aprendido cosas nuevas que podemos mirar atrás y darnos cuenta de lo que no sabíamos, y de lo mucho que nos queda aún por aprender. Y nuestro nuevo conocimiento y los descubrimientos se convierten en las motivaciones que nos hacen continuar en el viaje. Poco después, comenzamos a darnos cuenta de que el destino no es lo que deseamos; más bien, es el crecimiento que experimentamos durante el camino. Y descubrimos que no hay línea de meta.

¿Adónde lo llevará su viaje de crecimiento? No lo sé. Yo he llegado más lejos y he hecho mucho más de lo que hubiera soñado jamás cuando era joven en la pequeña ciudad de Circleville, Ohio. Entonces, no podría haber imaginado el lugar donde estoy ahora.

Por lo tanto, tome el camino que está abierto ante usted. Dé un paso.

Haga del crecimiento personal su hábito diario. Primero, deje que la carretera lo lleve adonde conduce. A medida que crezca, comience a tomar decisiones en cada encrucijada. Con el tiempo, será cada vez más proactivo, más directo, más intencional en cuanto al lugar al que lo conduce. No obstante, manténgase siempre dispuesto y moldeable. Siga permitiéndose que le lleguen sorpresas cada día. Crezca hasta convertirse en la persona que puede llegar a ser con todo su potencial. No lo lamentará jamás.

DESARROLLE EL *APRENDIZ* QUE ESTÁ EN USTED

Como el crecimiento personal tiene que ser de por vida, lo que hace para crecer en esta área será solo el comienzo de un viaje largo, pero placentero. Comience aquí, pero vuelva a visitar este proceso cada seis o doce meses.

ADOPTE UNA MENTALIDAD DE APRENDIZ

Los buenos líderes son aprendices. Son intencionales. Quieren aprender de todos aquellos que conocen. Nunca llegan, nunca sienten que ya lo saben todo, y no le temen a tener que desaprender algunas cosas y volver a aprender otras.

¿Cuál es su mentalidad con respecto al crecimiento? ¿Qué debe cambiar en su actitud para convertirse en un aprendiz mejor? Tome la decisión de aprender algo hoy y cada día. Después hable con otros de su compromiso para que ellos puedan pedirle cuentas.

DESARROLLE UNA ESTRATEGIA ESPECÍFICA DE CRECIMIENTO

El crecimiento no es automático. Tiene que luchar por ello, y tiene que hacer del mismo un hábito diario. Use las pautas del capítulo para planificar su propia estrategia de crecimiento:

- ***Cuadro general: ¿Dónde tengo que enfocar mi crecimiento?*** Si un plan de crecimiento es nuevo para usted, comience con lo básico. (¿Qué es lo básico? Empiece con lo que *usted* crea que lo es. Pregúntele a un mentor o algún colega a quien respete qué piensa él o ella que es lo básico. Esa es su lista de inicio). Si es un veterano del crecimiento personal, entonces enfóquese en sus fortalezas. Seleccione de una a tres áreas en las que quiera crecer. Después

profundice en una de esas áreas.

- ***Medición: ¿Cómo puedo medir y afectar mi crecimiento?*** ¿Cómo sabrá si está creciendo? ¿Cómo medirá su progreso? Si tiene una idea nebulosa, algo como: «Quiero crecer como líder», no sabrá si está mejorando o no. Sin embargo, si en cambio decide mejorar sus habilidades de comunicación como líder y dice: «En seis meses quiero ser capaz de hacer una presentación pulida, impactante y formal de quince minutos para el trabajo que mis colegas elogien, y quiero ser capaz de hablar claramente y con decisión cada vez que me llamen a hacerlo en una reunión», entonces tiene una diana a la que disparar que se puede medir.
- ***Constancia: ¿Cómo puedo crecer diariamente?*** El crecimiento personal tiene que ser una actividad diaria que se convierta en un hábito diario. Si no lo planifica, lo agenda y busca los recursos, entonces nunca se convertirá en eso. Desglose su meta mensurable en pasos de crecimiento que pueda dar cada día.
- ***Aplicación: ¿Puedo ponerlo en práctica?*** Al revisar materiales, buscar eventos de aprendizaje, identificar experiencias de crecimiento, buscar mentores y desarrollar otras estrategias para su crecimiento diario, escoja siempre cómo emplea su tiempo en base a si puede poner en práctica o no lo que ha aprendido.

Yo le recomendaría que reevaluara sus metas de crecimiento de forma regular: trimestral, semestral o anualmente. Durante cada período de evaluación, mida el progreso que ha conseguido en sus metras de crecimiento previas y decida si tiene que crear otras nuevas. Como le expliqué antes, yo hago esto anualmente durante las últimas semanas de diciembre. Lo animo a encontrar su propio ritmo. Y recuerde que esto no es una actividad que se hace una vez y se acaba. Es algo que puede hacer cada año de su vida.

¿QUÉ HAY DESPUÉS?

Cuando escribí la versión original de *Desarrolle el líder que está en usted* hace veinticinco años, pensé que iba a ser mi único libro sobre liderazgo. No se me ocurrió que pudiera tener más que decir sobre el tema. Sin embargo, no debería haber pensado así. Como estoy trabajando continuamente para crecer y desarrollarme, ¿cómo podría *no* tener más que decir sobre el tema? Así que estoy agradecido por la oportunidad de actualizar este libro. Y, por supuesto, he escrito también otros libros sobre liderazgo desde 1993.

El proceso de desarrollar el líder que está en usted es un viaje de por vida. Si se ha tomado el tiempo de leer este libro y ha hecho las tareas presentadas al final de cada capítulo, no me cabe duda de que ha comenzado a ver cambios en su capacidad de liderazgo. Su influencia sobre otros ha crecido. Sus prioridades son más claras y las pone en práctica con más decisión. Ha ganado batallas de carácter. Ha sido capaz de iniciar el cambio y resolver problemas con mayor habilidad. Su actitud lo está ayudando a creer en las personas y a servirles mejor. Tiene una visión para su liderazgo y más autodisciplina a fin de seguir con ello. Y está aprendiendo más cada día.

No obstante, esto es solo el comienzo. El viaje que tiene por delante puede ser emocionante. Quiero animarlo a seguir extendiéndose y creciendo en sus habilidades de liderazgo. Siga trabajando en las diez áreas clave que traté en este libro. Use los materiales adicionales que hallará en www.MaxwellLeader.com. Escuche los *podcast*. Lea libros sobre el liderazgo de otros autores. También quiero recomendarle *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Le dará principios de liderazgo concretos por los cuales vivir.

No creo que sea posible que nadie llegue jamás a un lugar en el que diga

que ya ha aprendido todo lo que hay que saber sobre liderazgo. Yo tengo setenta años, he pasado casi cincuenta años estudiando acerca del liderazgo y practicando lo que he aprendido, y aun así sigo creciendo. Siento que soy como el violonchelista Pablo Casals, a quien a los ochenta y un años le preguntaron por qué seguía practicando durante horas cada día. Su respuesta: «Porque creo que estoy progresando».[1]

Adopte la actitud de Casals y siga desarrollando el líder que está en usted. Será una de las mejores cosas que haga por usted mismo.

NOTAS

CAPÍTULO 1: LA DEFINICIÓN DEL LIDERAZGO

1. James C. Georges, en una entrevista publicada en *Executive Communication*, enero de 1987.
2. J. R. Miller, *The Every Day of Life* (Nueva York: Thomas Y. Crowell, 1892), pp. 246-47.
3. Warren G. Bennis y Burt Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge* (Nueva York: Harper Business Essentials, 2003), p. 207 [*Líderes: estratégias para un liderazao eficaz* (s.l.: Paidós Ibérica, 2008)].
4. Robert L. Dilenschneider, *Power and Influence: Mastering the Art of Persuasion* (Nueva York: Prentice Hall, 1990), p. 8. [*Poder e influencia* (México: McGraw Hill, 2007].
5. E. C. McKenzie, *Quips and Quotes* (Grand Rapids: Baker, 1980).
6. Fred Smith, *Learning to Lead: Bringing Out the Best in People* (Waco: Word, 1986), p. 117.
7. James M. Kouzes y Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*, 5.ª ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2012), p. 38 [*El desafío del liderazgo* (Buenos Aires: Peniel, 2010].
8. «Influence» en Roy B. Zuck, ed., *The Speaker's Quote Book* (Grand Rapids: Kregel, 2009), p. 277.

CAPÍTULO 2: LA CLAVE DEL LIDERAZGO

1. Jamie Cornell, «Time Management: It's NOT About Time», *HuffPost*'s *The Blog*, 10 octubre 2016, http://www.huffingtonpost.com/jamie-cornell/time-management-its-not-a_b_12407480.html?utm_hp_ref=business&ir=Business.
2. William James, *The Principles of Psychology* (Nueva York: Henry and Holt, 1890), cap. 22 [*Principios de psicología* (México: Fondo de cultura económica, 1994)].
3. Robert J. McKain, citado en Tejgyan Global Foundation, *Great Thinkers Great Thoughts: One Thought Can Change Your World...* (s.p.: O! Publishing, 2012), cap. 44.
4. Dan S. Kennedy, «5 Time Management Techniques Worth Using», *Entrepreneur*, 8 noviembre 2013, https://www.entrepreneur.com/article/229772.
5. Richard A. Swenson, *Margin: Restoring Emotional, Physical, Financial, and Time Reserves to Overloaded Lives* (Colorado Springs: NavPress, 2004), p. 69.
6. Véase John Maxwell, *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*, 10.ª ed. aniversario (Nashville: Grupo, 2007), cap. 12.
7. «About Emotional Intelligence», TalentSmart, http://www.talentsmart.com/about/emotional-intelligence.php.
8. Tony Schwartz, «Relax! You'll Be More Productive», *New York Times*, 9 febrero 2013, http://www.nytimes.com/2013/02/10/opinion/sunday/relax-youll-be-more-productive.html.
9. Ibíd.

CAPÍTULO 3: EL FUNDAMENTO DEL LIDERAZGO

1. Paul Vallely, *Pope Francis: Untying the Knots: The Struggle for the Soul of Catholicism*, ed. rev. y exp. (Nueva York: Bloomsbury, 2015), p.

155.

2. Resumido de Gary Hamel, «The 15 Diseases of Leadership, According to Pope Francis», *Harvard Business Review*, 14 abril 2015, https://hbr.org/2015/04/the-15-diseases-of-leadership-according-to-pope-francis.

3. Ibíd.

4. David Kadalie, *Leader's Resource Kit: Tools and Techniques to Develop Your Leadership* (Nairobi, Kenia: Evangel, 2006), p. 102.

5. Stephen M. R. Covey con Rebecca R. Merrill, *The Speed of Trust: One Thing That Changes Everything* (Nueva York: Free Press, 2006), p. 14 [*La velocidad de la confianza* (México: Paidós, 2012)].

6. James M. Kouzes y Barry Z. Posner, «Without Trust You Cannot Lead», *Innovative Leader* 8, n.º 2 (febrero 1999), http://www.winstonbrill.com/bril001/html/article_index/articles351_400.

7. Rob Brown, *Build Your Reputation: Grow Your Personal Brand for Career and Business Success* (West Sussex, UK: John Wiley and Sons, 2016), pp. 22-23.

8. Tim Irwin, *Derailed: Five Lessons Learned from Catastrophic Failures of Leadership* (Nashville: Thomas Nelson, 2009), p. 17.

9. Rosalina Chai, «Beauty of the Mosaic», Awakin.org, 22 febrero 2016, http://www.awakin.org/read/view.php?tid=2138.

10. David Gergen, «Character vs. Capacity», *U.S. News & World Report*, 22 octubre 2000.

11. Robert F. Morneau, *Humility: 31 Reflections on Christian Virtues* (Winona, MN: St. Mary's Press, 1997).

12. David Brooks, *The Road to Character* (Nueva York: Random House, 2015), p. xii [*El camino del carácter* (México: Océano, 2017)].

13. Ibíd, p. 51.

14. Parker J. Palmer, *A Hidden Wholeness: The Journey Toward an Undivided Life* (San Francisco: Wiley, 2004), p. 5.

15. Brooks, *Road to Character*, p. 14.
16. John Ortberg, *Guarda tu alma* (Miami: Vida, 2014), p. 47-48.
17. Ibíd, p. 51.
18. *Webster's New World Dictionary*, 3.ª ed. universitaria, s.v. «integrity».
19. Ortberg, *Guarda tu alma*, p. 118.
20. Tom Verducci, «The Rainmaker: How Cubs Boss Theo Epstein Ended a Second Epic Title Drought», *Sports Illustrated*, 19 diciembre 2016, https://www.si.com/mlb/2016/12/14/theo-epstein-chicago-cubs-world-series-rainmaker.

CAPÍTULO 4: LA PRUEBA ESENCIAL DEL LIDERAZGO

1. Gordon S. White Jr., «Holtz Causes Orderly Success», *New York Times*, 23 octubre 1988, http://www.nytimes.com/1988/10/23/sports/college-football-holtz-causes-orderly-success.html.
2. Eric Harvey y Steve Ventura, *Forget for Success: Walking Away from Outdated, Counterproductive Beliefs and People Practices* (Dallas: Performance, 1997), p. 12.
3. Ibíd, pp. 2-3.
4. Malcolm Gladwell, «The Big Man Can't Shoot» (*podcast*), Revisionist History, episodio 3, http://revisionisthistory.com/episodes/03-the-big-man-cant-shoot, consultado en línea el 10 de febrero de 2017.
5. «Wilt Chamberlai», Basketball Reference, http://www.basketballreference.com/players/c/chambwi01.html, consultado en línea el 10 de febrero de 2017.
6. «Rick Barry», Basketball Reference, http://www.basketball-reference.com/players/b/barryri01.html, consultado en línea el 10 de febrero de 2017.
7. «Transcript: Choosing Wrong», This American Life from WBEZ, 24 junio 2016, https://www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/590/transcript, consultado en línea el 10 de febrero de

2017.

8. Gladwell, «The Big Man Can’t Shoot».

9. Adaptado de Lightbulbjokes.com, http://www.lightbulbjokes.com/directory/a.html, consultado en línea 8 de febrero de 2017.

10. Rick Warren, «Why Your Way Isn’t Working», Crosswalk.com, 12 julio 2016, http://www.crosswalk.com/devotionals/daily-hope-with-rick-warren/daily-hope-with-rick-warren-july-12-2016.html.

11. «Madmen They Were. The Greatest Pitch of Them All. True Story», *StreamAbout* (blog), 23 marzo 2012, http://streamabout.blogspot.com/2012/03/madmen-they-were-greatest-pitch-of-them.html.

12. «Peter Marsh, Advertising Executive—Obituary», *Telegraph*, 12 abril 2016, http://www.telegraph.co.uk/obituaries/2016/04/12/peter-marsh-advertising-executive-obituary/.

13. Samuel R. Chand, *8 Steps to Achieve Your Destiny: Lead Your Life with Purpose* (New Kensington, PA: Whitaker House, 2016), edición Kindle, loc. 997 de 1895.

14. Mac Anderson, *212 Leadership: The 10 Rules for Highly Effective Leadership* (Napierville, IL: Simple Truths, 2011), edición Kindle, pp. 33-34.

15. Paráfrasis de una afirmación hecha por Robert Kennedy en mayo de 1964 durante un discurso en la Universidad de Pensilvania.

16. Mac Anderson y Tom Feltenstein, *Change Is Good. You Go First: 21 Ways to Inspire Change* (Napierville, IL: Sourcebooks, 2015). Énfasis en el original.

17. Winston Churchill, *His Complete Speeches, 1897-1963*, ed. Robert Rhodes James, vol. 4 (1922-1928) (s.p.: Chelsea House, 1974), p. 3706.

18. Maxwell, *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*, p. 227.

CAPÍTULO 5: LA MANERA MÁS RÁPIDA DE ALCANZAR EL LIDERAZGO

1. M. Scott Peck, *The Road Less Traveled* (Nueva York: Touchstone, 1978), p. 15.
2. Véase Paul Larkin, «3 Principles of Pragmatic Leaders», LinkedIn, 19 julio 2015, https://www.linkedin.com/pulse/3-principles-pragmatic-leaders-paul-larkin?
3. Jim Collins, *Good to Great*, (Nueva York: Harper Collins, 2001), p. 81. [*Empresas que sobresalen* (Barcelona: Deusto, 2014)].
4. «Expectancy-Value Theory of Motivation, Psychology Concepts», http://www.psychologyconcepts.com/expectancy-value-theory-of-motivation/, consultado en línea 14 febrero 2017.
5. Louis E. Bisch, «Spiritual Insight», *Leaves of Grass*, Clyde Francis Lytle, ed. (Fort Worth: Brownlow, 1948), p. 14.
6. Maxwell, *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*, p. 149.
7. Victor Goertzel y Mildred Goertzel, *Cradles of Eminence*, 2.ª ed. (Boston: Great Potential Press, 1978), p. 282.
8. Glenn Llopis, «The 4 Most Effective Ways Leaders Solve Problems», *Forbes*, 4 noviembre 2013, http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2013/11/04/the-4-most-effective-ways-leaders-solve-problems/#397e9edf2bda.
9. Max DePree, *Leadership Is an Art* (s.p.: Crown Business, 2004), p. 11.
10. Adaptado de un chiste de Henny Youngman incluido en Warren Buffett's Berkshire Hathaway, Inc., 1991. Carta a los accionistas, http://www.berkshirehathaway.com/letters/1991.html, consultado en línea el 9 de febrero de 2017
11. Llopis, «The 4 Most Effective Ways Leaders Solve Problems».
12. Larkin, «3 Principles of Pragmatic Leaders».
13. «John F. Kennedy and PT 109», sitio web de la biblioteca y museo presidencial de John F. Kennedy, https://www.jfklibrary.org/JFK/JFK-

in-History/John-F-Kennedy-and-PT109.aspx, consultado en línea el 9 de febrero de 2017.

CAPÍTULO 6: EL PLUS EXTRA EN EL LIDERAZGO

1. «Charles R. Swindoll: Quotes: Quotable Quote», Goodreads, http://www.goodreads.com/quotes/267482-the-longer-i-live-the-more-i-realize-the-impact, consultado en línea el 25 de septiembre de 2017.
2. Robert E. Quinn, *Deep Change: Discovering the Leader Within* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), p. 21.
3. Nell Mohney, «Beliefs Can Influence Attitudes», *Kingsport Times-News*, 25 julio 1986, p. 48.
4. Danny Cox con John Hoover, *Leadership When the Heat's On*, 2.ª ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2002), p. 88.
5. «Elisha Gray and the Telephone», sitio web de ShoreTel, https://www.shoretel.com/elisha-gray-and-telephone, consultado en línea el 1 de marzo de 2017.
6. Adaptado de su artículo «Success Principles: Do You Feel Lucky— or Fortunate?» en SuccessNet.org, http://successnet.org/cms/success-principles17/lucky-fortunate, consultado en línea el 5 de junio de 2017.
7. Richard Jerome, «Charlton Heston 1923-2008», revista *People*, 21 abril 2008, http://people.com/archive/charlton-heston-1923-2008-vol-69-no-15/.
8. Tim Hansel, *Through the Wilderness of Loneliness* (Chicago: D. C. Cook, 1991), p. 128.
9. T. Boone Pickens, en *The Ultimate Handbook of Motivational Quotes for Coaches and Leaders*, ed. Pat Williams con Ken Hussar (Monterey, CA: Coaches Choice, 2011), cap. 2.
10. Diane Coutu, «Creativity Step by Step», *Harvard Business Review*, abril 2008, https://hbr.org/2008/04/creativity-step-by-step.
11. Allison Eck, «Don't Just Finish Your Project, Evolve It», 99U,

http://99u.com/articles/52033/do-you-have-a-jazz-mindset-or-a-classical-mindset, consultado en línea el 25 de septiembre de 2017.

12. Ibíd.

13. Sarah Rapp, «Why Success Always Starts with Failure», 99U, http://99u.com/articles/7072/why-success-always-starts-with-failure, consultado en línea el 21 de febrero de 2017.

14. Heidi Grant Halvorson, «Why You Should Give Yourself Permission to Screw Up», 99U, http://99u.com/articles/7273/why-you-should-give-yourself-permission-to-screw-up, consultado en línea el 6 de marzo de 2017.

15. Kouzes y Posner, *The Leadership Challenge*, 5.ª ed.

16. Mark Batterson, *Chase the Lion: If Your Dream Doesn't Scare You, It's Too Small* (Nueva York: Multnomah, 2016), p. ix. [*Persigue tu león: si tu sueño no te asusta, es demasiado pequeño* (Weston, FL: Nivel Uno, 2016)].

CAPÍTULO 7: EL CORAZÓN DEL LIDERAZGO

1. Efesios 4.11, 12, NVI.

2. «The Servant as Leader», Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership, https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/, consultado en línea el 9 de marzo de 2017.

3. Eugene B. Habecker, *The Other Side of Leadership* (Wheaton, IL: Victor Books, 1987), p. 217.

4. 1 Timoteo 6.17-19, NTV.

5. S. Chris Edmonds, *The Culture Engine: A Framework for Driving Results, Inspiring Your Employees, and Transforming Your Workplace* (Hoboken: John Wiley and Sons, 2014), p. 67.

6. Ann McGee-Cooper y Duane Trammell, «From Hero-as-Leader to Servant-as-Leader», *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century*, ed. Larry C. Spears y Michele Lawrence (Nueva

York: John Wiley and Sons, 2002), edición Kindle, loc. 1623 de 4168.

7. «Pope to Deacons: “You Are Called to Serve, Not Be Self-Serving”», Radio Vaticano, 29 mayo 2016, http://en.radiovaticana.va/news/2016/05/29/pope_to_deacons_‘you_are_
se/1233321.

8. Dan Price, «Become a Servant Leader in 4 Steps», *Success*, 25 enero 2017, http://www.success.com/article/become-a-servant-leader-in-4-steps.

9. Alan Loy McGinnis, *Bringing Out the Best in People: How to Enjoy Helping Others Excel* (Minneapolis: Augsburg Books, 1985), p. 177.

10. Jim Heskett, «Why Isn’t “Servant Leadership” More Prevalent?», Working Knowledge (Harvard Business School), 1 mayo 2013, http://hbswk.hbs.edu/item/why-isnt-servant-leadership-more-prevalent.

CAPÍTULO 8: LA CUALIDAD INDISPENSABLE DEL LIDERAZGO

1. Andy Stanley, *Visioneering: God’s Blueprint for Developing and Maintaining Vision* (Colorado Springs: Multnomah, 1999), p. 9.

2. James Allen, *As a Man Thinketh* (s.p.: Shandon Press, 2017), edición Kindle, loc. 329 de 394 [*Como un hombre piensa* (Ediciones Obelisco S.L., 2011)].

3. Ibíd., 75 de 394.

4. William P. Barker, *A Savior for All Seasons* (Old Tappan, NJ: Fleming H. Revell, 1986), pp. 175-76.

5. Luis Palau, *Dream Great Dreams* (Colorado Springs: Multnomah, 1984).

6. Kenneth Hildebrand, *Achieving Real Happiness* (Nueva York: Harper & Brothers, 1955).

7. Rick Warren, «The Crucial Difference Between Managing and Leading», Pastors.com, 31 julio 2015, http://pastors.com/the-crucial-difference-between-managing-and-leading/.

8. Napoleon Hill, como se cita en Barry Farber, *Diamond Power: Gems of Wisdom from America's Greatest Marketer* (Franklin Lakes, NJ: Career Press, 2003), p. 53.

9. Como se cita en Michael Nason y Donna Nason, *Robert Schuller: The Inside Story* (Waco: Word Books, 1983).

10. Judith B. Meyerowitz, «The Vocational Fantasies of Men and Women at Mid-life» (disertación doctoral), Universidad de Columbia, 1989.

11. Véase John Maxwell, *Las 15 leyes indispensables del crecimiento* (Lake Mary, FL: Casa Creación, 2013).

12. Como se cita en Dianna Daniels Booher, *Executive's Portfolio of Model Speeches for All Occasions* (Nueva York: Prentice Hall, 1991), p. 34.

13. John Maxwell, *Good Leaders Ask Great Questions* (Nueva York: Center Street, 2014), p. 6 [*Buenos líderes hacen grandes preguntas* (Nueva York: Center Street, 2014)].

14. Véase el capítulo 1 en John Maxwell, *¡Vive tu sueño!* (Nashville: Grupo Nelson, 2009).

15. Véase Maxwell, *Las 21 leyes irrefutables*, p. 302.

16. «Andy Stanley — Chick-Fil-A Leadercast 2013», The Sermon Notes, 10 mayo 2013, http://www.thesermonnotes.com/tag/andy-stanley-chick-fil-a-leadercast-2013/.

17. Donald T. Phillips, *Martin Luther King, Jr. on Leadership: Inspiration and Wisdom for Challenging Times* (Nueva York: Warner Books, 1998), p. 97.

18. George S. Patton, «Mechanized Forces: A Lecture», *Cavalry Journal* (septiembre-octobre 1933), en J. Furman Daniel III, ed., *21st Century Patton: Strategic Insights for the Modern Era* (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2016), p. 142.

19. Tim Worstall, «Steve Jobs and the Don't Settle Speech», *Forbes*, 11 octubre 2011, https://www.forbes.com/sites/timworstall/2011/10/08/steve-jobs-and-the-dont-settle-speech/#4a2544f87437.

CAPÍTULO 9: EL PRECIO DEL LIDERAZGO

1. «Temperance (1466) egkráteia», SermonIndex.net (Greek Word Studies), consultado en línea 17 de abril de 2017, http://www.sermonindex.net/modules/articles/index.php?view=article&aid=35940.
2. Edgar A. Guest, «Keep Going», *Brooklyn Daily Eagle*, 24 febrero 1953, p. 8, https://www.newspapers.com/clip/1709402/keep_going_poem_by_edgar
3. Brian Tracy, *The Power of Discipline: 7 Ways It Can Change Your Life* (Naperville, IL: Simple Truths, 2008), pp. 6-7.
4. Rory Vaden, *Take the Stairs: 7 Steps to Achieving True Success* (Nueva York: Perigee, 2012), pp. 35-36.
5. Ibíd, p. 38.
6. Atribuido a Dennis P. Kimbro en Jeorald Pitts y Lil Tone, «Can You Identify What I Am?», *Los Angeles Sentinel*, 16 diciembre 2010, http://www.lasentinel.net/index.php?option=com_content&view=article&id=3252:/can-you-identify-what-i-am&catid=92&Itemid=182html.
7. Proverbios 23.7.
8. Gary Keller con Jay Papasan, *The ONE Thing: The Surprisingly Simple Truth Behind Extraordinary* (N.p.: Bard Press, 2013).
9. «Biography», LouisLamour.com, http://www.louislamour.com/aboutlouis/biography6.htm, consultado en línea el 20 de abril de 2017.
10. «3,000 Hits Club», MLB.com, http://mlb.mlb.com/mlb/history/milestones/index.jsp?feature=three_thousand_h, consultado en línea 19 de abril de 2017.

CAPÍTULO 10: LA EXPANSIÓN DEL LIDERAZGO

1. Maxwell, *The 15 Invaluable Laws of Growth* (véase cap. 8, nota XX), p.

156 [*Las 15 leyes indispensables del crecimiento* (Nueva York: Center Street, 2013)].

2. Eric Hoffer, *Reflections on the Human Condition* (Nueva York: Harper & Row, 1973), p. 22.
3. Gail Sheehy, *Passages: Predictable Crises of Adult Life* (Nueva York: Ballantine, 2006), p. 499.
4. Citado en Alvin Toffler, *Future Shock* (Nueva York: Bantam Books, 1970), p. 414.
5. David D. Lewis Jr. Personal Development Page, Facebook, 12 noviembre 2014, https://www.facebook.com/DreamUnstuck/posts/743099232444718.
6. Maxwell, *The 15 Invaluable Laws of Growth*, p. 5.
7. Dolly Parton, Twitter, 8 abril 2015, https://twitter.com/dollyparton/status/585890099583397888?lang=en.
8. Eclesiastés 1.9.

¿QUÉ HAY DESPUÉS?

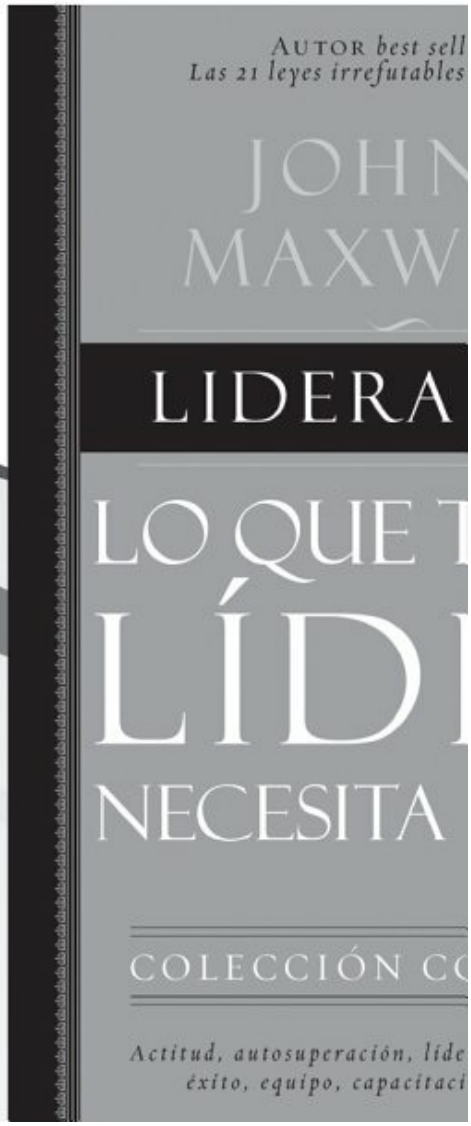
1. Citado en Leonard Lyons, Lyons Den, *Daily Defender* (Chicago). 4 noviembre 1958, p. 5, col. 1.

ACERCA DEL AUTOR

John C. Maxwell es autor *best seller* del *New York Times*, *coach* y orador que ha vendido más de veintiséis millones de libros en cincuenta idiomas. En 2004 fue identificado como el líder principal en los negocios por la American Management Association® y el experto en liderazgo más influyente del mundo por las revistas *Business Insider* y *Inc*. Es el fundador de The John Maxwell Company, The John Maxwell Team, EQUIP, y John Maxwell Leadership Foundation, organizaciones que han dado formación a millones de líderes. En 2015 alcanzaron el hito de tener a líderes formados de cada país del mundo. Ganador del Premio Madre Teresa por la Paz Mundial y de Liderazgo de Luminary Leadership Network, el doctor Maxwell da conferencias cada año a empresas de la revista *Fortune 500*, presidentes de naciones, y muchos de los principales líderes de negocios del mundo. Puede seguirlo en Twitter.com/JohnCMaxwell. Para más información sobre él, visite JohnMaxwell.com.

Aprenda sobre el **CRECIMIENTO Y EL LIDERAZGO**

El nuevo libro de John Maxwell
Liderazgo, lo que todo líder necesita saber lo



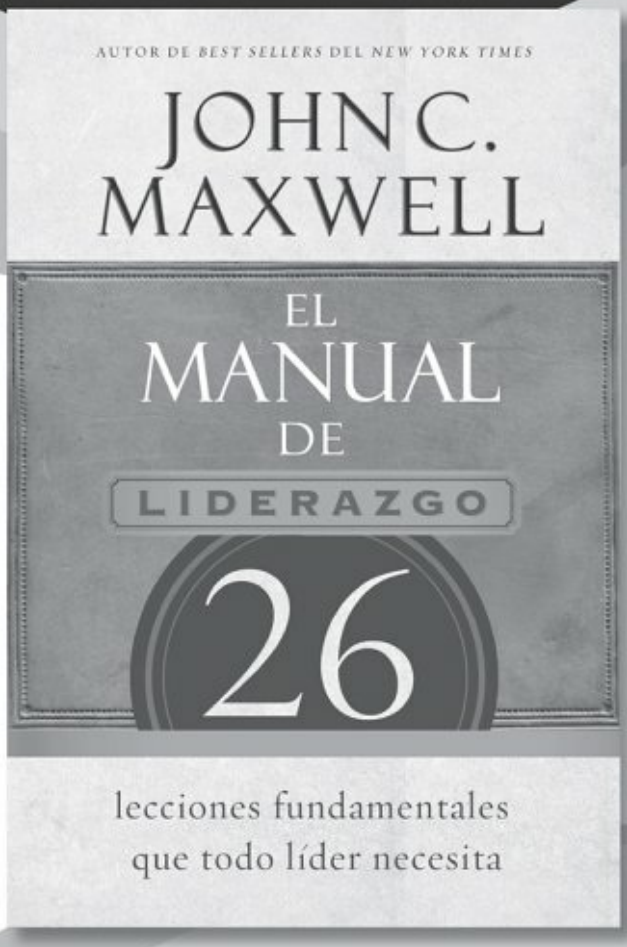
El ***famoso coach y orador*** **John Maxwell** compartió por años su sabiduría en sus libros *best* sellers sobre liderazgo.

Ahora, en una edición especial, hemos reunido todos los principios que un profesional necesita.

El mejor regalo en estos días festivos es esta colección de libros que orientan a los lectores hacia un

CÓMO LIDERAR A LA PERSONA QUE MÁS IMPORTA:
USTED MISMO.

El autor de *best sellers* del *New York Times* y experto en liderazgo, John Maxwell, ofrece una perspectiva práctica y fresca.



El camino hacia el liderazgo comienza con una pregunta que pocos nos hacemos:

¿CÓMO ME LIDERO A MÍ MISMO?

John Maxwell presenta veintiséis ideas para quienes aspiran a posiciones de liderazgo y también para líderes veteranos.

Un libro espectacular para mejorar sobre los pasos que les llevan a estar al frente.

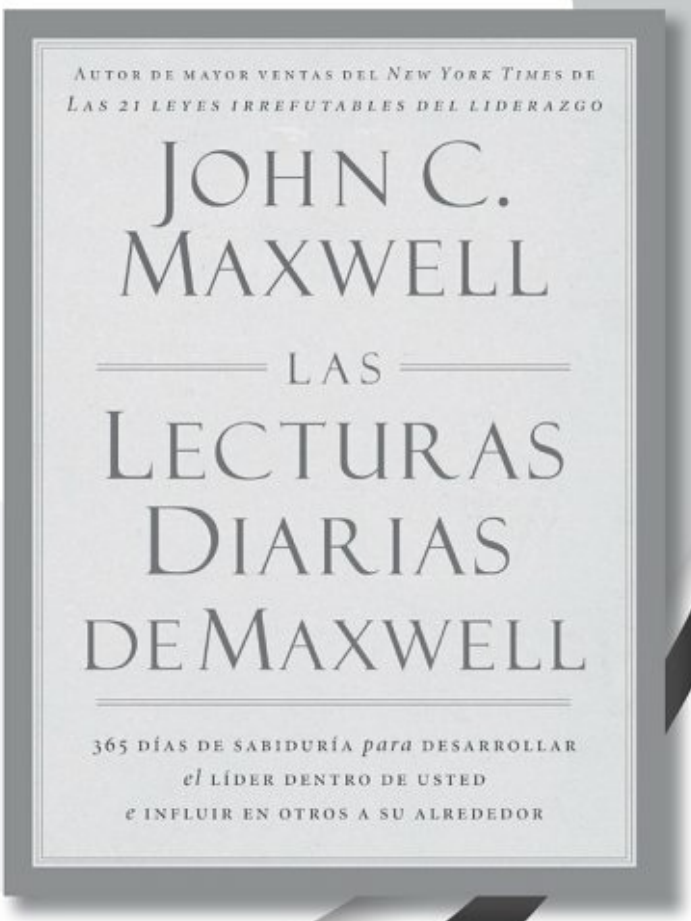
¡CÓMPRALO YA!
Visita **gruponelson.com** para más información

Un líder se construye
UN DÍA A LA VEZ...

Las lecturas diarias de Maxwell no deben faltar en una librera.

En este libro encantador, encontramos la sabiduría de **CATORCE** de los libros sobre liderazgo de ***John C. Maxwell.***

Considérelo como el regalo perfecto para introducir a otros en la literatura del autor *best seller*, de los mejores oradores de nuestros tiempos.



Visita **gruponelson.com** para más información