

UNO

LA DEFINICIÓN DEL LIDERAZGO:

INFLUENCIA

Todos hablan acerca de él; pocos lo entienden. La mayoría de las personas desean cultivar una elevada capacidad para el mismo; pocas realmente lo hacen. Puedo buscar más de cincuenta definiciones y descripciones que tengo en mis archivos personales. Si usted hace una búsqueda en Google, obtendrá más de 760 millones de resultados. ¿De qué estoy hablando? Del *liderazgo*.

Cuando escribí la primera edición de este libro en 1992, las personas que querían tener éxito en los negocios y otras organizaciones enfocaban su atención en la gerencia. Cada año, otra moda de gerencia y dirección parecía ser tendencia, pero pocos le prestaban atención alguna al liderazgo. Este no estaba en el radar de la mayoría de las personas.

He obtenido tres títulos: una licenciatura, una maestría y un doctorado. Sin embargo, no había tomado ni un solo curso sobre liderazgo durante mis estudios antes de la publicación en 1993 de *Desarrolle el líder que está en usted*. ¿Por qué? Porque ninguna de las universidades donde estudié ofrecía curso alguno sobre el tema.

No obstante, en la actualidad, *el liderazgo* es una palabra que está de moda. Y escuelas y universidades la han integrado. Si usted quisiera, podría alcanzar una licenciatura en el tema en más de cien universidades acreditadas. Las tres universidades donde estudié ofrecen ahora cursos de liderazgo.

¿Por qué se ha vuelto tan importante el liderazgo? Porque las personas están reconociendo que llegar a ser un mejor líder cambia las vidas. Todo se levanta y se viene abajo a causa del liderazgo. El mundo se convierte en un lugar mejor cuando las personas se convierten en mejores líderes.

Desarrollarse a sí mismo para llegar a ser el líder que tiene el potencial de ser lo cambiará *todo* para usted. Sumará a su eficacia, restará a sus debilidades, dividirá su carga de trabajo y multiplicará su impacto.

POR QUÉ MUCHAS PERSONAS NO SE DESARROLLAN COMO LÍDERES

Cada vez hay más personas que reconocen el valor del buen liderazgo, pero aun así no hay muchas que trabajen para llegar a ser mejores líderes. ¿A qué se debe eso? A pesar del predominio generalizado de libros y clases sobre el liderazgo, muchas personas piensan que el liderazgo no es para ellas. Quizá se deba a que hacen una de las siguientes suposiciones:

NO HE «NACIDO LÍDER», DE MODO QUE NO PUEDO LIDERAR

Los líderes no nacen. Bueno, está bien, sí *nacen*. Nunca he conocido a un líder no nacido (y no querría hacerlo). Lo que quiero decir en realidad es que su capacidad para liderar no queda establecida en el nacimiento. Aunque es cierto que algunas personas nacen con más dotes naturales que las ayudarán a liderar a un nivel más elevado, todo el mundo tiene el potencial de llegar a ser un líder. Y cualquiera que esté dispuesto a hacer el esfuerzo puede desarrollar y mejorar el liderazgo.

UN TÍTULO Y LA VETERANÍA ME HARÁN SER UN LÍDER AUTOMÁTICAMENTE

Creo que este tipo de pensamiento era más común en mi generación y la de mis padres, pero aún puede observarse en la actualidad. Hay personas que creen que tienen que ser designadas para una posición de liderazgo, cuando la realidad es que se requiere deseo y algunas herramientas básicas para llegar a ser un buen líder. Se puede tener un título y veteranía y ser incapaz de liderar. Y también se puede ser un buen líder sin tener ni un título ni veteranía.

LA EXPERIENCIA LABORAL AUTOMÁTICAMENTE ME HARÁ UN BUEN LÍDER

El liderazgo es como la madurez: no llega automáticamente con la edad. Algunas veces la edad llega en solitario. La veteranía no crea capacidad de

liderazgo. En realidad, es más probable que engendre el sentimiento de sentirse con derechos que capacidad de liderazgo.

ESTOY ESPERANDO HASTA QUE CONSIGA UNA POSICIÓN PARA COMENZAR A DESARROLLARME COMO LÍDER

Esta última suposición ha sido la más frustrante para mí como maestro de liderazgo. Cuando comencé por primera vez a realizar conferencias sobre el liderazgo, las personas decían: «Si alguna vez llego a ser un líder», refiriéndose a que si alguna vez eran nombradas para puestos de liderazgo, «entonces iré a uno de sus seminarios». ¿Cuál es el problema? Como John Wooden, el legendario entrenador de baloncesto de la UCLA, decía: «Cuando llega la oportunidad, es demasiado tarde para prepararse». Si comienza a aprender sobre liderazgo ahora, no solo aumentará sus oportunidades, sino que también las aprovechará al máximo cuando lleguen.

¿CÓMO DESARROLLARÁ AL LÍDER QUE ESTÁ EN USTED?

Lo fundamental es que si usted nunca ha hecho nada para desarrollarse como líder, puede comenzar hoy mismo. Y si ha comenzado ya su viaje de liderazgo, puede llegar a ser un mejor líder de lo que ya es al desarrollar intencionalmente al líder que está en usted.

¿Qué requerirá eso? Ese es el tema de este libro. Estos diez capítulos contienen lo que considero que son los diez puntos *esenciales* para desarrollarse a usted mismo como líder. También he preparado material gratuito al que puede acceder en MaxwellLeader.com. Este incluye una evaluación personal que lo ayudará a medir su capacidad de liderazgo actual. Lo animo a someterse a ella antes de seguir leyendo.

Comencemos con el concepto más importante de los diez: *la influencia*. Tras más de diez décadas de observar a líderes por todo el mundo y muchos años de desarrollar mi propio potencial de liderazgo, he llegado a esta conclusión: *El liderazgo es influencia*. Eso es . . . nada más y nada menos. Por eso mi proverbio favorito sobre liderazgo es: «Aquel que cree que lidera y no tiene a nadie que lo siga solamente está dando un paseo». Para que usted sea un líder, debe haber alguien que lo siga. Me encanta lo que James C. Georges, fundador y presidente de PAR Group, dijo en una entrevista que leí

hace algunos años: «¿Qué es liderazgo? Apartemos por un momento los asuntos morales que hay detrás, y encontraremos solo una definición: *El liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores*».¹

Cualquiera, para bien o para mal, que consiga que otros lo sigan es un líder. Eso significa que Hitler era un líder. (¿Sabía que la revista *Time* nombró Hombre del Año a Hitler en 1938 porque él tenía mayor influencia en el mundo que ninguna otra persona?). Osama bin Laden era un líder. Jesús de Nazaret era un líder. También lo fue Juana de Arco. Abraham Lincoln, Winston Churchill, Martin Luther King Jr. y John F. Kennedy fueron líderes. Aunque los sistemas de valores, capacidades y metas de todas estas personas eran inmensamente distintos, cada uno de ellos atrajo seguidores. Todos ellos tuvieron influencia.

«El liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores».

—JAMES C. GEORGES

La influencia es el comienzo del verdadero liderazgo. Si definimos erróneamente al liderazgo como la capacidad de alcanzar una posición en lugar de la capacidad de atraer seguidores, entonces buscaremos posiciones, rangos o títulos para llegar a ser líderes. Sin embargo, este tipo de pensamiento da como resultado dos problemas comunes. En primer lugar, ¿qué hará usted si alcanza el estatus de una posición de liderazgo, pero experimenta la frustración de no tener a nadie que lo siga? En segundo lugar, ¿y si nunca logra el título «adecuado»? ¿Seguirá esperando para intentar impactar al mundo de forma positiva?

Mi meta con este libro es ayudarlo a entender cómo opera la influencia y utilizarla como el punto de partida para aprender a liderar con mayor eficacia. Cada capítulo está pensado para ayudarlo a adquirir habilidades y destrezas que lo desarrollen más como líder. Con la adición de cada conjunto de destrezas, usted llegará a ser un mejor líder.

PERSPECTIVAS SOBRE LA INFLUENCIA

Antes de adentrarnos en los detalles de la forma en que opera la influencia con otras personas y cómo desarrollarla, vamos a establecer algunas perspectivas importantes sobre la influencia:

1. TODO EL MUNDO INFLUENCIA A ALGUIEN

Mi amigo Tim Elmore, fundador de Growing Leaders [Líderes que crecen], me dijo una vez que los sociólogos calculan que incluso el individuo más introvertido influenciará a otras diez mil personas durante toda su vida. ¿No es asombroso? Cada día, usted influencia a otros. Y es influenciado *por* otros. Eso significa que nadie está excluido de ser un líder y también un seguidor.

En cualquier situación dada con cualquier grupo de personas, siempre está en juego la dinámica de la influencia. Permítame ilustrar esto. Digamos que un niño se está preparando para la escuela. Durante ese proceso, su madre es por lo general la influencia dominante. Puede que ella decida lo que él comerá y la ropa que vestirá. Cuando el niño llega a la escuela, tal vez se convierta en la persona influyente en su grupo de amigos. Cuando comienza la clase, su maestro se convierte entonces en la influencia dominante. Después de la escuela, cuando el muchacho sale a jugar, el abusador del barrio puede que tenga la mayor influencia. Y en la cena, mamá o papá son los más influyentes en la mesa mientras todos comen.

Si usted es observador, puede descubrir al líder destacado de cualquier grupo. Los títulos y las posiciones no importan. Tan solo observe a las personas cuando se reúnen. Mientras trabajan para resolver un problema o tomar una decisión, ¿de quiénes son las opiniones que parecen más valiosas? ¿Quién es la persona a la que más observan los demás cuando se está discutiendo el asunto? ¿Quién es aquel con el que las personas están de acuerdo rápidamente? ¿A quién se adhieren y siguen los demás? Las respuestas a estas preguntas le indican quién es el verdadero líder de un grupo en particular.

Usted tiene influencia en este mundo, pero *darse cuenta de su potencial* como líder es su responsabilidad. Si se esfuerza en desarrollarse como líder, tiene el potencial de influenciar a más personas y hacerlo de maneras más significativas.

2. NO SIEMPRE SABEMOS A QUIÉN O CUÁNTO INFLUENCIAMOS

Una de las maneras más eficaces de entender el poder de la influencia es pensando en las veces en que usted ha sido tocado en su vida por una persona o un suceso. Los acontecimientos significativos dejan marcas en nuestras vidas y nuestros recuerdos. Por ejemplo, si les preguntamos a las personas nacidas antes de 1930 lo que estaban haciendo el día 7 de diciembre de 1941, cuando se enteraron de que Pearl Harbor fue bombardeado, describirán con detalle sus sentimientos y su entorno en el momento en que escucharon la terrible noticia. Pidámosle a alguien nacido antes de 1955 que describa lo que estaba haciendo el día 22 de noviembre de 1963, cuando se retransmitió la noticia de que John F. Kennedy había recibido un disparo. De nuevo, escucharemos muchas palabras. Cada generación recuerda los acontecimientos que la marcaron: el día en que explotó el transbordador espacial *Challenger*. La tragedia del 11 de septiembre. La lista continúa. ¿Qué acontecimiento importante se destaca para usted? ¿Cómo sigue influenciando ese acontecimiento sus pensamientos y actos?

Piense ahora en las personas que lo han influenciado de manera importante, o en las pequeñas cosas que significaron mucho para usted. Por mi parte, puedo destacar la influencia de un campamento al que asistí en mi juventud y cómo este ayudó a decidir la carrera profesional que seguiría. Mi maestro de séptimo grado, Glen Leatherwood, comenzó a avivar en mi vida un sentimiento de llamado que hoy día sigo experimentando con más de setenta años. Cuando mi madre compró luces parpadeantes para nuestro árbol de Navidad familiar, no había modo de que ella supiera que evocarían en mí el sentimiento de la Navidad cada año. La nota de afirmación que recibí de un profesor en la universidad me hizo seguir adelante en un momento en que dudaba de mí mismo. Mi lista es interminable. Y también lo es la de usted.

Cada día recibimos la influencia de muchas personas. A veces, las cosas pequeñas causan grandes impresiones. Hemos sido moldeados por esas influencias para ser las personas que somos. Y nosotros también moldeamos a otras personas, con frecuencia cuando menos lo esperamos. El autor y educador J. R. Miller lo expresó bien: «Ha habido encuentros de solo un momento que han dejado impresiones para toda la vida, para la eternidad. Nadie puede entender esa cosa misteriosa que llamamos influencia [. . .] sin embargo, cada uno de nosotros ejerce influencia continuamente, ya sea para sanar, bendecir, dejar marcas de belleza; o para lastimar, herir, envenenar o

manchar otras vidas».²

3. LA MEJOR INVERSIÓN PARA EL MAÑANA ES DESARROLLAR SU INFLUENCIA EN EL PRESENTE

¿Cuál es su mejor posibilidad de inversión para el futuro? ¿La bolsa de valores? ¿Los bienes raíces? ¿Más estudios? Todas esas cosas son importantes, pero yo argumentaría que una de las mejores inversiones que puede hacer en usted mismo es desarrollar su influencia. ¿Por qué? Porque si tiene el deseo de lograr algo, estará en un mejor lugar para hacerlo si otras personas están dispuestas a ayudar.

En el libro *Líderes*, Warren G. Bennis y Burt Nanus dicen: «La verdad es que las oportunidades de liderazgo son abundantes y están al alcance de la mayoría de las personas».³ Eso es cierto en los negocios, organizaciones de voluntariado y grupos sociales. Si usted es un emprendedor, esas oportunidades se multiplican exponencialmente. La pregunta es: ¿estará preparado para ellas cuando lleguen? A fin de aprovecharlas al máximo, debe prepararse hoy para el liderazgo y aprender a cultivar la influencia y utilizarla positivamente con el objetivo de producir un cambio positivo.

Robert Dilenschneider, fundador y director del Grupo Dilenschneider y antiguo presidente ejecutivo de la firma de relaciones públicas Hill and Knowlton Strategies, ha sido uno de los agentes más influyentes del país durante muchos años. En su libro titulado *Poder e influencia*, comparte la idea del «triángulo de poder» para ayudar a los lectores a llegar a ser más eficaces. Los tres componentes de este triángulo son: *comunicación*, *reconocimiento* e *influencia*. Dilenschneider señala: «Si usted se está comunicando eficazmente, obtendrá un reconocimiento positivo por su comunicación de parte de las audiencias a las que intenta influenciar, lo cual significa que la gente pensará que lo que usted está haciendo es correcto y lo está haciendo de la manera correcta. Cuando obtiene un reconocimiento positivo, su influencia aumenta. Es visto como alguien competente, eficaz, digno de respeto: *poderoso*. El poder proviene de recordar y utilizar la conexión entre comunicación, reconocimiento e influencia».⁴

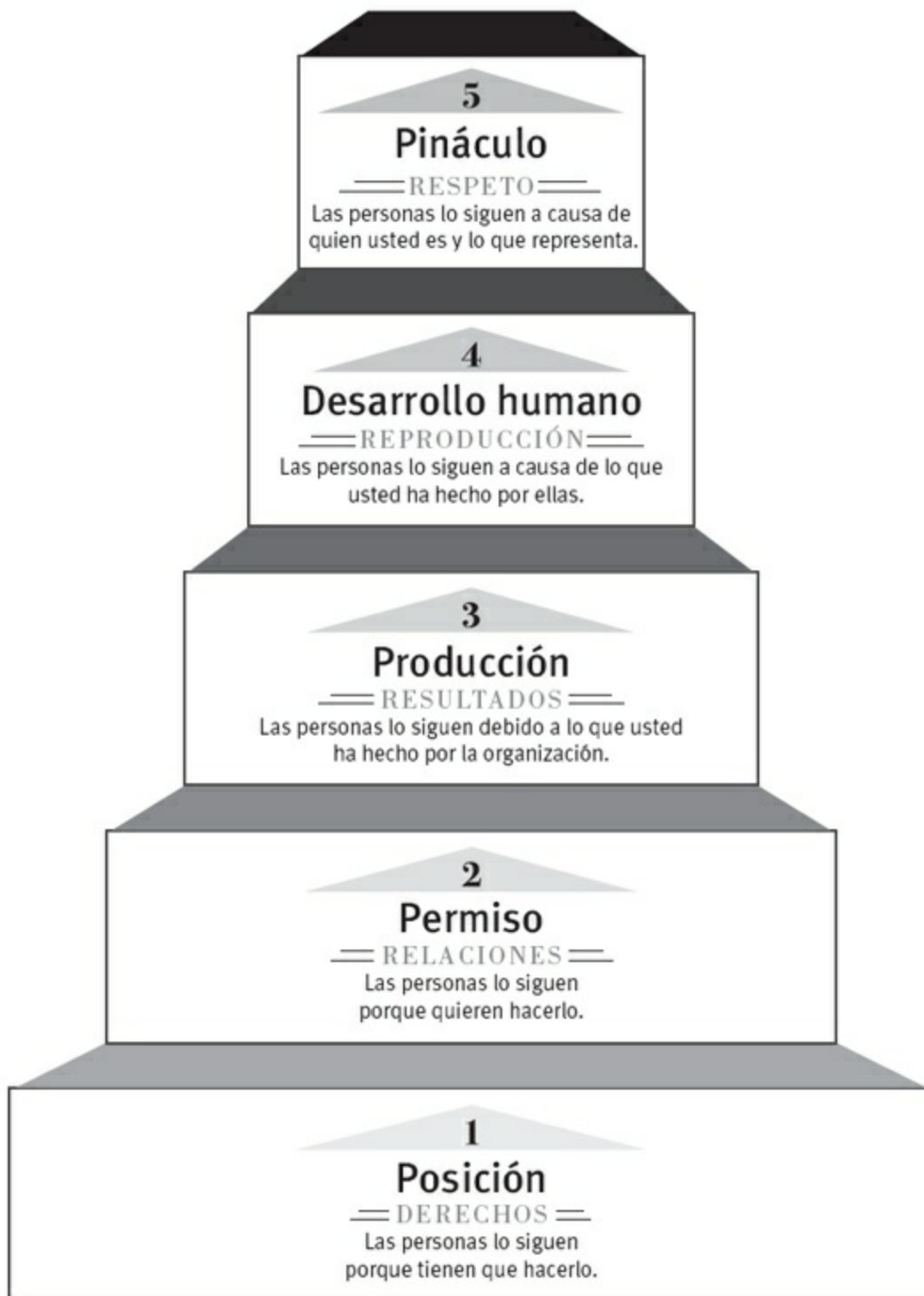
Cuando yo era un joven líder, seguí ese camino hacia un mejor liderazgo, porque la comunicación es uno de mis talentos. A medida que llegué a ser un mejor comunicador, sí recibí reconocimiento. Poco después, me pedían que

enseñara sobre el tema del liderazgo. Sin embargo, también sentí que el liderazgo era más complejo que solo comunicación, reconocimiento e influencia. Comencé a pensar sobre cómo podría desarrollar un modelo que ayudara a otros a entender cómo opera la influencia, y más importante aún, cómo desarrollar la influencia en sus propias vidas. Sabía que si las personas a las que yo ayudaba invertían en su influencia, serían capaces de producir un impacto positivo en su mundo, dondequiera que eso resultara ser.

LOS CINCO NIVELES DEL LIDERAZGO

Comencé a estudiar con más detalle la influencia, y también hice uso de mi propia experiencia de liderazgo y lo que observaba en líderes a los que respetaba y admiraba. Lo que descubrí es que la influencia puede desarrollarse en cinco etapas. Convertí esas etapas en una herramienta que llamo los 5 Niveles del Liderazgo. Esta proporciona un modelo de influencia que puede ayudarlo a entender mejor las dinámicas del liderazgo, y también crea un mapa de ruta que usted puede seguir para desarrollar su influencia en otros. He estado enseñando este modelo de liderazgo por más de treinta años y no puedo contar el número de personas a las que ha ayudado. Espero que también lo ayude a usted del mismo modo que a otros.

Los 5 Niveles del Liderazgo



Examinemos cada uno de los niveles. Rápidamente podrá comprender

cómo operan.

NIVEL I: POSICIÓN

El nivel más básico del liderazgo es el nivel de la Posición. ¿Por qué este es el nivel más bajo? Porque la Posición representa el liderazgo *antes* de que un líder haya desarrollado ninguna influencia real en las personas que son lideradas. En generaciones anteriores, las personas seguían a los líderes simplemente porque poseían un título o una posición de autoridad, pero eso no es muy común actualmente en la cultura estadounidense. Las personas seguirán a un líder posicional solo en la medida en que *tengan que* hacerlo.

Cuando acepté mi primer empleo como líder en 1969, las personas me tenían respeto y eran amables, pero yo no poseía ninguna influencia real. Tenía veintidós años. Ellos podían ver lo poco que sabía, incluso aunque yo no lo veía. Descubrí la poca influencia que tenía cuando dirigí mi primera reunión de la junta directiva. Comencé la reunión con mi agenda en la mano, pero entonces comenzó a hablar Claude. Él era tan solo un viejo granjero, pero todos en la sala lo miraban en busca de liderazgo. Cualquier cosa que él dijera tenía el mayor peso. Claude no era prepotente o irrespetuoso, ni usaba estrategias agresivas. No tenía que hacerlo, pues ya tenía todo el poder. Tan solo quería que las cosas se hicieran bien.

Resulta muy evidente para mí ahora que en ese primer empleo yo era un líder que vivía en el Nivel 1. Lo único que tenía a mi favor era mi posición, junto con una buena ética de trabajo y un deseo de producir un impacto positivo. Aprendí más en el Nivel 1 que en cualquier otra época durante mis primeros años de liderazgo. Me di cuenta con bastante rapidez de que en el liderazgo un título y una posición no llevarían muy lejos a una persona.

Las personas que han sido designadas para una posición pueden tener autoridad, pero esa autoridad no sobrepasa su descripción de trabajo. Los líderes posicionales tienen ciertos *derechos*. Tienen el derecho de ejecutar las normas. Tienen el derecho de decirles a las personas que hagan su trabajo. Tienen el derecho de utilizar el poder que les hayan otorgado.

No obstante, el verdadero liderazgo comprende algo más que haber recibido autoridad. El verdadero liderazgo implica ser una persona a la que otros seguirán con alegría y confianza. Los verdaderos líderes conocen la diferencia entre posición e influencia. Esa es la diferencia entre ser un jefe y ser un líder:

Un jefe maneja a los trabajadores; un líder los guía y aconseja.

Un jefe depende de la autoridad; un líder depende de la buena voluntad.

Un jefe inspira temor; un líder inspira entusiasmo.

Un jefe dice: «Yo»; un líder dice: «Nosotros».

Un jefe busca quien culpar por cualquier error; un líder arregla el error.

Un jefe sabe cómo se hacen las cosas; un líder muestra cómo se hacen.

Un jefe dice: «Vayan»; un líder dice: «¡Vamos!».

La posición es un buen lugar por el que comenzar en el liderazgo, pero es un lugar terrible donde quedarse. Cualquiera que nunca lidere más allá de la Posición depende de derechos territoriales, protocolo, tradición y esquemas organizacionales. Estas cosas no son inherentemente negativas. . . a menos que se conviertan en la base para la autoridad. Ellas son malos sustitutos de las habilidades de liderazgo.

La posición es un buen lugar por el que comenzar en el liderazgo, pero es un lugar terrible donde quedarse.

Si ha ocupado una posición de liderazgo durante cualquier período de tiempo, ¿cómo usted sabe si se está apoyando demasiado en su posición para liderar? A continuación tenemos tres características comunes de los líderes posicionales:

Los líderes posicionales buscan seguridad basándose en los títulos más que en el talento

Hay una historia sobre un soldado raso durante la Primera Guerra Mundial que vio una luz en su trinchera en el campo de batalla y gritó: «¡Apaguen ese fósforo!». Con gran disgusto, descubrió que el infractor era el General «Black Jack» Pershing. Por temor a recibir un severo castigo, el soldado intentó disculparse tartamudeando, pero el General Pershing le dio unas palmadas en

la espalda y dijo: «No te preocupes, hijo. Tan solo alébrate de que yo no sea un subteniente».

Mientras más alto es el nivel de capacidad y la influencia resultante de la persona, más segura y confiada se muestra. Un subteniente recién nombrado podría verse tentado a apoyarse en su rango y utilizarlo como arma. Un general no necesita hacer eso.

Los líderes posicionales se apoyan en la influencia de su líder en lugar de apoyarse en la propia

Leo Durocher, que ha sido incluido en el Salón de la Fama del Béisbol y dirigió a los Gigantes desde 1948 hasta 1955, en una ocasión estaba dando indicaciones en primera base en un partido de exhibición celebrado en la Academia Militar de Estados Unidos en West Point. Durante el partido, un bullicioso cadete no dejaba de gritarle a Durocher, intentando irritarlo.

—Oye, Durocher —vociferaba—, ¿cómo llegó a las grandes ligas un tipo insignificante como usted?

—¡Mi congresista me nombró! —gritó Durocher.⁵

Tan solo porque una persona haya sido nombrada para ocupar una posición de autoridad no significa automáticamente que pueda desarrollar influencia. Debido a que algunos líderes posicionales no pueden tener y no tienen ninguna influencia o autoridad propia, se apoyan en la autoridad de su jefe o de la persona que los nombró. Siempre que temen que los miembros de su equipo no los sigan, se apresuran a decir: «Necesitamos hacer esto porque lo dice el jefe». Ese tipo de autoridad prestada puede desgastarse después de un tiempo.

Los líderes posicionales no pueden conseguir que la gente los siga más allá de su autoridad definida

Una reacción común de los seguidores de los líderes posicionales es hacer solamente lo que se requiere y nada más. Si ha observado a los líderes pidiéndole a su gente que hagan algo extra, se queden hasta más tarde o se esfuercen más, solo para que esas personas se nieguen o digan «Eso no es mi tarea», entonces podría estar viendo los resultados del liderazgo posicional. Aquellos que definen su liderazgo por su posición se encontrarán en un lugar

donde las personas harán solamente lo requerido basándose en los *derechos* que esa posición otorga. Las personas no llegan a comprometerse con la visión o la causa dirigida por líderes posicionales.

Si alguna de estas tres características lo describe a usted, entonces es posible que se esté apoyando demasiado en su posición, lo cual significa que tiene que trabajar más duro en cultivar su influencia. Hasta que lo haga, el equipo que lidera tendrá poca energía, y usted tendrá la sensación de que cada tarea es un gran suplicio. Para cambiar eso, tendrá que comenzar a enfocarse en el siguiente nivel del liderazgo.

NIVEL 2: PERMISO

Mi amigo y mentor Fred Smith dice: «El liderazgo implica conseguir que la gente trabaje para usted cuando no está obligada a hacerlo».⁶ Esa es la esencia del segundo nivel de liderazgo: Permiso.

Los líderes que se quedan en el nivel de la Posición y nunca desarrollan su influencia lideran con frecuencia mediante la intimidación. Son como las gallinas que el psicólogo noruego Thorleif Schjelderup-Ebbe estudió al desarrollar el principio de la «jerarquía» que se utiliza comúnmente para describir a todo tipo de grupos. Schjelderup-Ebbe descubrió que en cualquier gallinero hay una gallina que por lo general domina a todas las demás. Esta gallina dominante puede picotear a cualquier otra sin ser picoteada por ella. La segunda en el orden de jerarquía puede picotear a todas las demás excepto a la dominante. El resto se organiza en una jerarquía descendente, terminando finalmente con una desventurada gallina a la que todas pueden picotear, pero que no puede picotear a ninguna.

Como contraste, el Permiso se caracteriza por las buenas *relaciones*. El lema en este nivel podría escribirse como: «A las personas no les importa cuánto sabemos hasta que saben lo mucho que nos importan». La verdadera influencia comienza con el corazón, no con la cabeza. Se desarrolla mediante conexiones personales, y no mediante normas y regulaciones. La agenda en este nivel no es la jerarquía; es la conexión entre las personas. Los líderes que tienen éxito en este nivel enfocan su tiempo y energía en las necesidades y los deseos de los individuos de su equipo. Y se conectan con ellos.

La clásica ilustración de alguien que no hacía eso es Henry Ford en los primeros tiempos de la empresa Ford Motor Company. Él quería que sus

obreros trabajaran como máquinas, e intentaba controlar sus relaciones fuera del trabajo con normas y regulaciones. Y su enfoque estaba por completo en su producto, el Modelo T, que él consideraba un auto perfecto y que nunca quería cambiar. Cuando hubo personas que comenzaron a pedirlo en colores distintos al negro, señaló: «Pueden pedir cualquier color que quieran mientras sea negro».

Las personas que no están dispuestas a construir relaciones sólidas y duraderas, o no son capaces de hacerlo, pronto descubren que también son incapaces de sostener un liderazgo duradero y eficaz. No es necesario decir que podemos interesarnos por las personas sin liderarlas, pero no podemos liderar a las personas sin interesarnos por ellas. La gente no le seguirá si no puede llevarse bien con usted. Así son las cosas.

En el Nivel 2, a medida que usted se conecta con las personas, edifica relaciones con ellas y se gana su confianza, comienza a desarrollar una verdadera influencia en ellas. Eso hace que quieran trabajar más conjuntamente. Hace que sean más cooperativos unos con otros. Hace que el ambiente resulte más positivo. Mejora la energía de todos. Y en los ambientes laborales, las personas se quedan más tiempo y trabajan más duro.

Las personas que no están dispuestas a construir relaciones sólidas y duraderas, o no son capaces de hacerlo, pronto descubren que también son incapaces de sostener un liderazgo duradero y eficaz.

Si a usted se le ha asignado una posición de liderazgo, entonces ha recibido el permiso de su jefe para liderar. Si ha ganado influencia en el Nivel 2, entonces ha adquirido el permiso de su gente para liderar. Eso es poderoso. Sin embargo, tengo que hacerle una advertencia. Quedarse demasiado tiempo en este nivel sin pasar al Nivel 3 hará que las personas muy motivadas se inquieten y se impacienten. Por lo tanto, hablemos sobre la Producción.

NIVEL 3: PRODUCCIÓN

Casi cualquier persona puede tener éxito en los dos primeros niveles del liderazgo. Las personas pueden recibir una *posición* y desarrollar el *permiso* teniendo poca o ninguna capacidad de liderazgo innata. Es un hecho que si

usted se interesa por las personas y está dispuesto a aprender a trabajar con ellas, puede comenzar a obtener influencia. No obstante, esa influencia solo llegará hasta cierto punto. Para hacer que las cosas avancen realmente, necesita ganar el nivel de Producción.

En el Nivel 3, las personas logran cosas. Y también ayudan a los miembros de su equipo a lograr cosas. Juntos, producen *resultados*. Es entonces cuando comienzan a suceder realmente cosas buenas para la organización. La productividad aumenta. La gente alcanza metas. Los beneficios se incrementan. Los ánimos se elevan. Los despidos se reducen. La lealtad del equipo aumenta.

Las organizaciones con líderes que son eficaces al liderar en los tres primeros niveles del liderazgo se vuelven muy exitosas. Comienzan a ganar. Y cuando lo hacen, comienzan a beneficiarse de lo que yo denomino «el Gran Im»: impulso. Crecen. Resuelven problemas con mayor facilidad. Ganar se convierte en lo normal. Liderar se vuelve más fácil. Seguir se vuelve más divertido. El ambiente laboral se carga de energía.

Sea consciente de que la mayoría de las personas gravitan de modo natural hacia el nivel del Permiso o de la Producción del liderazgo, basándose en si tienen tendencia a ser personas de *relaciones* o personas de *resultados*. Si las personas construyen relaciones de manera natural, puede que disfruten al reunirse, pero lo hacen con el único objetivo de estar juntos y disfrutar los unos de los otros. Si ha trabajado alguna vez en un ambiente donde las reuniones son agradables y todos se llevan bien, pero no se logra nada, entonces puede que haya trabajado con alguien que está en el Nivel 2, pero no en el Nivel 3. (Y si ha trabajado en un lugar donde las reuniones son productivas, pero miserables relacionamente, es posible que haya trabajado con alguien que está en el Nivel 3, pero no en el Nivel 2.) Sin embargo, si como líder puede añadir *resultados* a las *relaciones* y desarrollar un equipo de personas que se caen bien mutuamente y logran hacer cosas, habrá creado una potente combinación.

Las organizaciones en todo el mundo buscan personas que puedan producir resultados, porque entienden el impacto que estas pueden lograr. Una de mis historias favoritas de todos los tiempos es sobre un vendedor ambulante recién contratado llamado Gooch y la reacción que obtuvo de los líderes de su empresa cuando envió su primer reporte de ventas a la oficina con graves faltas de ortografía. Esto asombró al jefe del departamento de

ventas. Gooch escribió: «Bisité ese lugar donde nunca nos han comprado nada y les vendí algunos productos. Ahora me voy a Chicago».

Antes de que el gerente de ventas pudiera darle al hombre el pasaporte de despedida, llegó el siguiente mensaje de Chicago: «Estube allí y les vendí medio millón».

Por temor a despedir al vendedor ignorante, y temeroso también si no lo hacía, el gerente de ventas lanzó el problema a la cancha del presidente.

A la mañana siguiente, los miembros del departamento de ventas quedaron sorprendidos en su torre de marfil al ver en el tablero de los anuncios encima de las dos cartas escritas por el vendedor ignorante la siguiente nota del presidente, también con pésima ortografía:

Emos empleado demasiado tienpo intentando explicar en lugar de vender. Estemos atentos a las ventas. Quiero que todos lean estas cartas de Gooch que está en la carretera haciendo un buen trabajo para nosotros, y deberían salir y hacer lo mismo que él.

Me gusta tanto esa historia que la he laminado y la llevo conmigo junto con algunos otros elementos «esenciales» cuando doy conferencias. Bueno, obviamente si lideráramos a vendedores, preferiríamos a los que sepan vender y también escribir. Sin embargo, ya entiende el punto. Los resultados hablan más alto, para nuestros jefes y para aquellos a quienes lideramos.

Cuando lideramos a un equipo productivo de personas a quienes les gusta trabajar juntas, les damos a otros una razón para querer trabajar con nosotros, para seguirnos. Por ejemplo, si usted y un amigo estuvieran escogiendo jugadores para un partido de baloncesto, y pudieran escoger entre LeBron James y yo, está claro a quién escogerían: ¡al hombre que gana campeonatos, no al tipo que jugó al baloncesto en la secundaria hace más de cincuenta años! Querrán escoger al que pueda producir e inspirar a sus compañeros de equipo a producir juntamente con él.

NIVEL 4: DESARROLLO HUMANO

Si obtiene influencia con su equipo en los Niveles 1, 2 y 3, las personas lo considerarán un líder fantástico. Logrará que se hagan muchas cosas, y será considerado exitoso. No obstante, hay niveles más elevados de liderazgo, porque los mejores líderes hacen algo más que lograr que se hagan las cosas.

Hay muchos tipos diferentes de líderes, tanto hombres como mujeres. Vienen en toda forma y tamaño, en todas las edades y grados de experiencia, razas y nacionalidades, desde genios hasta aquellos con una inteligencia promedio. ¿Qué separa a los buenos de los sobresalientes?

Los líderes llegan a ser sobresalientes no por su poder, sino por su habilidad para empoderar a otros. El éxito sin un sucesor es en definitiva el fracaso. Para crear algo duradero, para desarrollar a un equipo u organización que pueda crecer y mejorar, para construir algo para el futuro, la principal responsabilidad de un líder es desarrollar a otras personas: ayudarlas a alcanzar su potencial personal, ayudarlas a hacer sus trabajos con mayor eficacia, y ayudarlas a aprender a llegar a ser mejores líderes ellas mismas. Este tipo de desarrollo humano conduce a la *reproducción*.

Los líderes llegan a ser sobresalientes no por su poder, sino por su habilidad para empoderar a otros.

El desarrollo humano tiene un efecto multiplicador. Equipos y organizaciones pasan a un nivel totalmente nuevo cuando los líderes comienzan a desarrollar a otros. Un equipo desarrolla suficientes líderes para crear equipos adicionales. Una división, operación o ubicación desarrolla suficientes líderes para crear otros adicionales. Debido a que todo se levanta y se viene abajo a causa del liderazgo, tener más y mejores líderes siempre conduce a tener una organización mejor.

El nivel del desarrollo humano posee otro efecto secundario positivo: la lealtad al líder. Las personas tienden a ser leales al mentor que las ayuda a mejorar sus vidas. Si observamos a un líder desarrollar su influencia mediante los niveles, podremos ver cómo progresa la relación. En el Nivel 1, el miembro del equipo *tiene que seguir* al líder. En el Nivel 2, el miembro del equipo *quiere seguir* al líder. En el Nivel 3, el miembro del equipo *aprecia y admira* al líder debido a lo que él o ella han hecho por el equipo. En el Nivel 4, el miembro del equipo *se vuelve leal* al líder debido a lo que el líder ha hecho por él o ella en lo personal. Nos ganamos los corazones y las mentes de las personas ayudándolas a crecer personalmente.

«Si usted no cree en el mensajero, no creerá en el mensaje».

—JAMES M. KOUZES Y BARRY Z. POSNER

No todo buen líder trabaja para desarrollar su influencia en el Nivel 4. En realidad, la mayoría de los líderes ni siquiera son conscientes de que existe el Nivel 4. Están tan centrados en su propia productividad y la de su equipo que no se dan cuenta de que deberían estar desarrollando a las personas. Si eso lo describe a usted, quiero ayudarle. He ideado algunas preguntas que debería hacerse a sí mismo sobre desarrollar a las personas, las cuales pueden ayudarlo a posicionarse para el éxito en el Nivel 4:

1. ¿Me apasiona mi crecimiento personal?

Solamente las personas que crecen son eficaces a la hora de hacer crecer a otros. Si sigue teniendo ese fuego en su interior, las personas lo sentirán cuando estén cerca de usted. Yo tengo setenta años y continúo teniendo fijación con el crecimiento.

2. ¿Tiene credibilidad mi viaje de crecimiento?

Lo primero que las personas se preguntan cuando se ofrece a ayudarlas a crecer es si usted tiene algo que ofrecerles que pueda ayudarlas. La clave para esa respuesta es su credibilidad. En su libro *El desafío del liderazgo*, James M. Kouzes y Barry Z. Posner explican lo que ellos denominan la Primera Ley del Liderazgo Kouzes-Posner: si usted no cree en el mensajero, no creerá en el mensaje. Ellos dicen de la credibilidad: «La lealtad, el compromiso, la energía y la productividad dependen de ella».⁷

3. ¿Las personas se sienten atraídas a mí debido a mi crecimiento?

Las personas quieren aprender de líderes a los que vean crecer y aprender. Un año en el Leadership Open [Abierto de Liderazgo], realizado por mi organización sin fines de lucro EQUIP en Pebble Beach, muchas personas comentaron sobre el increíble crecimiento que estaban viendo en Mark Cole, mi director general. Ese tipo de crecimiento radical y a la vez humilde resulta

muy atractivo para la gente.

4. ¿Soy exitoso en las áreas donde quiero desarrollar a otros?

No podemos dar lo que no tenemos. Cuando desarrollo a las personas, intento ayudarlas principalmente en áreas en las que yo soy exitoso: hablar, escribir y liderar. ¿Sabe en qué áreas nunca doy consejos? Cantar. Tecnología. Golf. Nadie quiere escuchar lo que tengo que decir sobre esos temas. Estaría desperdiciando su tiempo y el mío.

5. ¿He traspasado la línea de pasar tiempo / invertir tiempo?

La mayoría de las personas pasan tiempo *con* otros. Pocas invierten tiempo *en* ellos. Si quiere tener éxito en el Nivel 4, necesita convertirse en alguien que *invierte* en la gente. Esto significa añadir valor, pero también esperar ver un beneficio de su inversión; no en ganancia personal, sino en impacto. El beneficio que busca está en el crecimiento personal de los otros, la mejora de su liderazgo, el impacto de su trabajo, el valor que ellos añaden al equipo y la organización. Aprendí esta lección a los cuarenta años de edad cuando entendí que mi tiempo era limitado y que no podía trabajar más duro o por más tiempo de lo que ya lo estaba haciendo. (Hablaré más sobre esto en el [capítulo 2](#)). La única solución fue reproducirme al invertir en otros. A medida que ellos mejoraron, el equipo mejoró. Y también yo mejoré.

6. ¿Tengo un estilo de vida educable?

Las personas educables son los mejores maestros. Para desarrollar a las personas, necesito mantenerme educable. Eso significa querer aprender, prestar atención a lo que aprendo, desear compartir lo que he aprendido, y saber con quién lo comparto.

7. ¿Estoy dispuesto a ser un modelo a seguir y un entrenador vulnerable?

Desarrollar a las personas invirtiendo en ellas no quiere decir fingir que tenemos todas las respuestas. Significa ser auténticos, admitir lo que no sabemos tanto como lo que sabemos, y aprender todo lo posible de las personas a las que estamos desarrollando. Aprender es una calle de doble

dirección. Continuar desarrollándome a mí mismo a la vez que desarrollo a otros me produce una gran alegría.

8. *¿Tienen éxito las personas a las que desarrollo?*

La meta suprema en el desarrollo humano es ayudarles a transformar sus vidas. La enseñanza puede ayudar a que la vida de alguien *mejore*. El verdadero desarrollo ayuda a *cambiar* la vida de un individuo. ¿Cómo se puede saber si eso ha sucedido? La persona en la que usted ha invertido tiene éxito. Esa no es solamente la mayor señal de transformación; es también la mayor recompensa para un líder que desarrolla a personas.

¿Cómo le fue? Mientras más respuestas afirmativas pueda dar sinceramente a las ocho preguntas, mejor posicionado estará para el desarrollo humano. Si sus respuestas negativas superan a las positivas, no se desanime. Haga que el crecimiento sea su meta a fin de prepararse para el éxito futuro en el Nivel 4. No lo lamentará, porque es ahí donde se produce el éxito a largo plazo. Su compromiso a desarrollar líderes asegurará el crecimiento continuado en la organización, en las personas a las que lidera, y en el impacto de su liderazgo. Haga todo lo posible para alcanzar este nivel y mantenerse en él.

NIVEL 5: PINÁCULO

El último nivel de liderazgo es el Pináculo. Si leyó la versión original de este libro, es posible que recuerde que le llamé a este nivel *Personalidad*. No obstante, creo que *Pináculo* es un nombre más descriptivo. Este nivel, el más alto, está basado en la *reputación*. Aquí el aire está depurado. Solamente algunas personas llegan a este nivel. Son aquellas que han liderado bien y demostrado su liderazgo durante toda la vida, han invertido en otros líderes y los han levantado hasta el Nivel 4, y han desarrollado su influencia no solo en sus propias organizaciones, sino también más allá de ellas.

Las personas en el nivel Pináculo son conocidas no solo fuera de sus propias organizaciones, sino también fuera de sus campos de trabajo, de sus países, e incluso trascienden generaciones. Por ejemplo, Jack Welch es un líder de Nivel 5 en los negocios. Nelson Mandela fue un líder de Nivel 5 en el gobierno. Martin Luther King Jr. fue un líder de Nivel 5 entre los activistas sociales. Leonardo da Vinci fue un líder de Nivel 5 en las artes y la

ingeniería. Aristóteles fue un líder de Nivel 5 en la educación y la filosofía.

¿Puede todo el mundo llegar a este nivel de liderazgo? No. ¿Deberíamos esforzarnos por lograrlo? Sin ninguna duda. Sin embargo, no deberíamos enfocarnos en ello. ¿Por qué? Porque no podemos fabricar el respeto en otros, ni tampoco podemos demandarlo. El respeto nos lo deben dar los demás libremente, de modo que no está dentro de nuestro control. Por esa razón, deberíamos enfocarnos en cambio en desarrollar la influencia en los Niveles 2, 3 y 4, trabajando duro para mantenerla día tras día, año tras año, década tras década. Si hacemos eso, habremos hecho todo lo que podemos hacer.

ASCENDER POR LOS NIVELES DEL LIDERAZGO

Espero que usted pueda utilizar los 5 Niveles del Liderazgo como un claro recordatorio visual de cómo opera la influencia. Esto es un paradigma *para* el liderazgo y un camino *hacia* el liderazgo. Ahora que puede entender el modelo, quiero darle algunas perspectivas que lo ayudarán no solo a abrazarlo, sino también a recorrerlo utilizándolo como una escalera:

- Los 5 Niveles del Liderazgo pueden aplicarse a cada área de su vida, tanto personal como profesional.
- Usted se encuentra en un nivel diferente con cada persona individual que forma parte su vida.
- Cada vez que añade un nivel en su relación con otra persona, su nivel de influencia aumenta.
- Nunca deja atrás un nivel anterior hasta que alcanza uno nuevo. Los niveles se construyen y se añaden unos sobre otros. No se sustituyen.
- Si se salta un nivel para intentar acelerar el proceso, tendrá que regresar y ganar ese nivel de todos modos para la longevidad de la relación.
- Mientras más alto suba en los niveles, más tiempo se necesita.
- Cada vez que cambia de empleo o se une a un nuevo círculo de personas, comienza en el nivel más bajo y tiene que volver a subir.
- Cuando se alcanza un nivel, debe mantenerse. Nadie «llega» nunca como líder. Nada es permanente en el liderazgo.
- Al igual que puede añadir influencia en un nivel, también puede

perder influencia en un nivel.

- Se necesita menos tiempo para perder un nivel que el que se necesita para ganarlo.

En este punto de mi vida y mi carrera, los 5 Niveles del Liderazgo se han convertido en una segunda naturaleza para mí. En cuanto conozco a las personas, comienzo a trabajar en la relación. En cuanto he desarrollado una conexión, intento añadir Producción y que logremos algo juntos. Y comienzo a buscar maneras de darles valor a las personas e invertir en ellas. Creo que usted también puede desarrollar su influencia del mismo modo que yo lo hago. Lo único que se necesita es voluntad e intencionalidad.

Una vez leí un poema titulado «Mi influencia». No sé quién es el autor, pero su mensaje causó en mí un impacto:

Mi vida tocará decenas de vidas
Antes de que acabe este día,
Dejará incontables marcas para bien o para mal,
Hasta que se ponga el sol;
Este es el deseo que siempre tengo,
La oración que siempre hago:
Señor, que mi vida ayude a otras vidas
Que toque por el camino.⁸

Si es usted como yo, seguro que tiene metas. Querrá no solo alcanzar el éxito, sino también experimentar la trascendencia. Querrá que su liderazgo produzca un cambio positivo. El nivel que logre depende más de su influencia que de ningún otro factor. Por eso la influencia resulta tan importante. Usted no sabe cuántas vidas tocará. Lo único que puede hacer es desarrollar su influencia a fin de que cuando lleguen sus oportunidades, pueda aprovecharlas al máximo. Nunca dude del poder de una persona influyente. Piense en Aristóteles. Él fue mentor de Alejandro Magno, y Alejandro conquistó el mundo.

DESARROLLE AL INFLUYENTE QUE ESTÁ EN USTED

Uno de los grandes retos al aplicar los 5 Niveles del Liderazgo es que debe ganar cada nivel de influencia con cada persona que forma parte de su vida. Aunque es cierto que su nivel de influencia en otros aumenta o disminuye cada día, descubrirá que al principio es beneficioso enfocar su atención en aumentar intencionadamente su influencia solo en un número limitado de personas.

Por esa razón, le sugiero que escoja a un par de personas que formen parte de su vida en este momento para edificar intencionadamente su influencia. Escoja a una persona importante de su vida profesional, quizá su jefe, un miembro clave del equipo, un colega o un cliente. Y escoja a una persona importante de su vida personal, quizá su cónyuge, un hijo, un padre o un vecino. (Sí, es posible estar solo en el nivel de Posición con su cónyuge o su hijo, y sí, tiene que ganarse, o volver a ganarse, la influencia en los niveles más altos). Si usted es un individuo de gran capacidad con mucha ambición y energía, puede que quiera escoger a *tres* personas.

En primer lugar, determine en qué nivel de liderazgo se encuentra actualmente con cada persona, y después utilice las pautas siguientes para comenzar a ganarse el nivel que está por encima del actual y fortalecer su influencia en los niveles más bajos.

Nivel 1: Posición — Influencia basada en los derechos

- Conozca detalladamente su papel o descripción de trabajo.
- Haga su trabajo regularmente con excelencia.
- Haga más de lo que se espera.
- Acepte la responsabilidad por usted mismo y su liderazgo.
- Aprenda de cada oportunidad de liderazgo.
- Sea consciente de la historia que influye en las dinámicas personales.
- No se apoye en que su posición o título lo ayuden a liderar.

Nivel 2: Permiso — Influencia basada en la relación

- Valore a la otra persona.
- Aprenda a ver a través de los ojos de la otra persona haciendo preguntas.
- Tenga más interés en la persona que en las normas.

- Incluya a la otra persona en su viaje cambiando su enfoque del yo al *nosotros*.
- Haga que el éxito de la otra persona sea su meta.
- Practique el liderazgo de servicio.

Nivel 3: Producción — Influencia basada en los resultados

- Inicie y acepte el compromiso con su propio crecimiento personal.
- Desarrolle la responsabilidad por los resultados, comenzando con usted mismo.
- Lidere mediante el ejemplo y produzca resultados.
- Ayude a la otra persona a descubrir y hacer su mejor aportación.

Nivel 4: Desarrollo humano — Influencia basada en la reproducción

- Acepte la idea de que las personas son su bien más valioso.
- Muéstrese dispuesto y sea honesto sobre su viaje de crecimiento.
- Exponga a la otra persona al crecimiento y a oportunidades de liderazgo.
- Sitúe a la persona en el mejor lugar para que sea exitosa.

Nivel 5: Pináculo — Influencia basada en el respeto

- Enfoque su influencia en el veinte por ciento más prometedor de las personas a las que lidera.
- Enséñelos y aliéntelos a desarrollar a otros líderes de alto nivel.
- Aproveche su influencia para hacer avanzar a la organización.
- Utilice su influencia fuera de la organización para producir un cambio positivo.

Si le gustaría obtener ayuda adicional en el proceso de desarrollar su liderazgo, por favor, visite MaxwellLeader.com para recibir material gratuito que he creado para ayudarle. Y asegúrese de utilizar la herramienta de evaluación personal en cuanto al liderazgo.