BESTSELLER DE *THE NEW YORK TIMES*

APRENDE A INFLUIR,
ATRAER Y SACAR LO MEJOR
DE LAS DEMÁS PERSONAS

Sé un INFLUENCER

Dr. Tim Irwin

TALLER DEL ÉXITO

Elogios para
Sé un Influencer

"En *Influencer*, Tim Irwin toca un botón de reinicio que es bastante necesario al tratar de llevar a sus lectores a reflexionar sobre el poder que tienen las palabras tanto para construir como para derribar. Según las observaciones que he venido haciendo en el campo del liderazgo empresarial desde hace más de 50 años, el enfoque de este libro está basado en la práctica de la "afirmación" y da justo en el blanco al presentarla como el ingrediente central en el proceso de crear equipos comprometidos y ambientes de trabajo productivos. Esta es una obra rica en sabiduría poco común, pero completamente aplicable en tus esferas de influencia".

–John D. Beckett, Presidente de The Beckett Companies y autor de *Loving Monday* y *Mastering Monday*

"Combinando nuevos conceptos de la neurociencia, la sicología del comportamiento y su experiencia de vida en contacto permanente y real con directores ejecutivos y otros líderes, Irwin nos proporciona herramientas útiles para 'hacer relucir lo mejor que

hay en los demás'. Muchas de sus enseñanzas son prácticas y de sentido común, y desafían el concepto tradicional de liderazgo. ¡Eso es lo mejor de Tim!".

–David W. Miller, PhD, Director de Faith & Work Iniciative en la Universidad de Princeton y Presidente de Avodah Institute

"Prepárate para dejarte sorprender. Este libro de Tim desafía décadas de enfoques ya establecidos con respecto al arte de motivar a los demás. Todos nosotros, quienes lideramos organizaciones, queremos que los miembros de nuestros equipos florezcan. Tim usa sus experiencias —junto con lo último en la ciencia más reciente y la sabiduría de CEOs altamente efectivos— para guiarnos hacia un mejor enfoque. Este libro es una lectura obligada para todos aquellos que están interesados en mejorar su liderazgo".

–Greg Brown, CEO de Learfield

"Si como líderes somos tan buenos con respecto a los equipos y los individuos que lideramos, entonces nos corresponde aportar lo mejor de nosotros. En *Sé un Influencer*, el Dr. Tim Irwin nos brinda una guía práctica y reflexiva respaldada por la ciencia sobre cómo motivar a los demás y sacar a relucir lo mejor que hay en ellos".

–Jim Lindemann, Vicepresidente Ejecutivo de Emerson

"Hoy en día, infinidad de autores publican sus ideas sobre liderazgo, pero pocos plantean estrategias tan novedosas e interesantes como las de mi amigo Tim Irwin. En *Sé un Influencer*, él nos recuerda que los mejores líderes son quienes en verdad están comprometidos con el mejoramiento de la gente que los rodea. ¡Este es un libro poderoso!".

–Jim Daly, Presidente de Enfoque a la familia

“En la actualidad, en nuestro país hay una polarización que está siendo manifestada a través de púas verbales siempre presentes en el debate político y económico de la nación. Y en medio de este contexto, ha llegado un libro oportuno que, si muchos lo toman en serio, dará lugar a ambientes de trabajo más saludables y productivos, a un gobierno más eficiente y a familias más felices y estables. El poder de las palabras es un aspecto de la vida en el que no pensamos tanto como deberíamos. Por tal razón, Tim Irwin nos presenta mediante argumentos convincentes hasta dónde llega el alcance oportuno y veraz de cada palabra de afirmación”.

–Howard Dahl, CEO de Amity Technology Corporation y Presidente de Astarta Holding N.V.

"¿Acaso no todos queremos destacar siempre lo mejor de nuestra familia, de los miembros de nuestros equipos, de nuestros empleados y de quienes hacen parte de nuestro círculo de influencia? A lo largo de esta lectura, el Dr. Irwin se refiere de manera reiterativa a la importancia de las palabras. Mediante argumentos elocuentes, y basado en hechos científicos, nos explica cómo tanto las 'palabras de vida' como las 'palabras de muerte' afectan el “núcleo” de cada individuo (esa parte del ser humano donde se almacenan las creencias, se forman las opiniones y se producen los sentimientos). Por consiguiente, las 'palabras de vida' que les expresamos a nuestros interlocutores tienen el poder de transformarlos positivamente. Si deseas dejar a quienes llegan a tu vida mejor de lo que los encontraste, *Sé un Influencer* es tu lectura obligada".

–Lisa Nichols, CEO de Technology Partners

“Se dice que los grandes empleadores les brindan a sus asociados un entorno apto para trabajar y dar lo mejor de sí. En muchos sentidos, ese es un aspecto fundamental en la construcción de un lugar de trabajo atractivo. Pero ¿y si lográramos generar un entor-

no todavía más impactante? El Dr. Irwin señala que tanto el arte como la ciencia de ejercer un liderazgo óptimo demuestran que al expresar palabras de vida surge una respuesta emocional y física que cambia radicalmente quienes somos y nos lleva a niveles de mayor rendimiento. En definitiva, una cultura de alto desempeño exige todo lo que propone este libro".

–Scott MacLellan, CEO de TouchPoint Support Services y de Morrison Community Living

"En su nuevo libro, *Sé un Influencer*, el Dr. Irwin se centra en una pequeña clave que contribuye a ejercer un liderazgo inspirador y poderoso. Se trata de la capacidad de influir. A lo largo de estas páginas, el autor analiza cuáles son esos matices y elementos de influencia que sirven para capacitar a los líderes de los diversos departamentos que conforman una organización y también para democratizar la capacidad de dirigir y para desviar la jerarquía de liderazgo de las empresas eficaces".

–Kevin Race, Vicepresidente Ejecutivo de Operaciones del Consumidor en SunTrust Bank

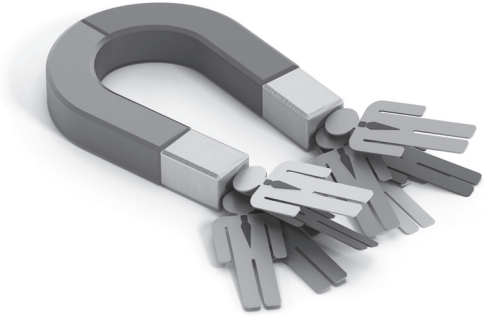
Sé un

INFLUENCER

BESTSELLER DEL NEW YORK TIMES

APRENDE A INFLUIR,
ATRAER Y SACAR LO MEJOR
DE LAS DEMÁS PERSONAS

Sé un INFLUENCER



Dr. Tim Irwin

TALLER DEL ÉXITO

Sé un Influencer

Copyright © 2019 - Taller del Éxito - Tim Irwin, PH.D
Título original: Extraordinary Influence: How Great Leaders Bring Out the Best in Others.
Copyright © 2018 Dr. Tim Irwin.
All right reserved. This traslation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Traducción al español: Copyright © 2019 Taller del Éxito, Inc.
Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, distribuida o transmitida por ninguna forma o medio, incluyendo: fotocopiado, grabación o cualquier otro método electrónico o mecánico, sin la autorización previa por escrito del autor o editor, excepto en el caso de breves reseñas utilizadas en críticas literarias y ciertos usos no comerciales dispuestos por la Ley de Derechos de Autor.

Publicado por:
Taller del Éxito, Inc.
1669 N.W. 144 Terrace, Suite 210
Sunrise, Florida 33323
Estados Unidos
www.tallerdelexito.com

Editorial dedicada a la difusión de libros y audiolibros de desarrollo y crecimiento personal, liderazgo y motivación.

Corrección de estilo: Nancy Camargo Cáceres
Diagramación: Joanna Blandon
Diseño de carátula: Diego Cruz

ISBN: 9781607385066

Printed in Mexico
Impreso en México

19 20 21 22 23 ❖|MF 05 04 03 02 01

Contenido

Prefacio.....15

Parte 1

La ciencia de *Sé un Influencer*

Capítulo 1
El fenómeno de la maleta azul 19

Capítulo 2
Palabras de vida..... 33

Parte II

Cómo trabaja *Sé un Influencer*

Capítulo 3
Afirmación táctica..... 51

Capítulo 4
Influencia estratégica..... 71

Capítulo 5
Palabras de la muerte..... 89

Capítulo 6
Retroalimentación basada en la alianza..... 105

Capítulo 7
Sé un Influencer aplicado a
personas de bajo rendimiento..... 121

Parte III

Aplicaciones especiales de *Sé un Influencer*

Capítulo 8
Sé un Influencer aplicado a los equipos..... 141

Capítulo 9
Motivando altos potenciales..... 161

Capítulo 10
Evaluaciones de desempeño que conducen
a una influencia extraordinaria..... 179

Capítulo 11
Consejo especial para padres,
maestros y entrenadores..... 199

Capítulo 12
¿Qué pasaría si pusiéramos
todo esto en práctica?..... 219

Acerca del autor..... 225

"A mis clientes, de quienes he aprendido mucho a lo largo de los años".

Prefacio

Estoy agradecido de que uno de los mentores que ha ejercido una "*influencia extraordinaria*" en mi vida sea el Dr. Tim Irwin. Tim es consultor de muchas de las organizaciones más respetadas de los Estados Unidos y de compañías Fortune 100. Su fe es evidente, su amor por la familia y los amigos es inquebrantable y su compromiso con el desarrollo de los demás es impresionante. Ese es el corazón que palpita detrás de este libro.

Mi relación con Tim comenzó hace más de 30 años. Él fue asesor del fundador de Chick-fil-A, Truett Cathy, y del Presidente de Chick-fil-A, Jimmy Collins. Dado que las generaciones del liderazgo de Chick-fil-A han ido cambiando a través del tiempo, las ideas de Tim, su asesoramiento y consultoría activa sobre temas como gestión del talento, eficacia organizacional, desarrollo del liderazgo y cultura han sido una gran contribución a nuestra compañía y a sus líderes. Los animo a que lean este libro y ex-

traigan de él sus propios puntos de vista como líderes, maestros, entrenadores o padres de familia.

La gente inteligente tiene diferentes definiciones de liderazgo. Warren Bennis lo definió como la capacidad para "traducir las intenciones en realidades sabiendo cómo sustentarlas". Marcus Buckingham, escritor y consultor, afirma que los líderes "saben cómo dirigir a los demás hacia un futuro mejor". John Maxwell, pastor y escritor, opina: "El liderazgo es influencia —nada más, ni nada menos". Encontré valor en cada una de estas perspectivas, pero la definición que tiene Tim Irwin acerca de liderazgo —"Es saber ejercer una influencia extraordinaria"— se alinea con la mía. *Sé un Influencer* nos muestra cómo impactar positivamente a los demás por medio de la elección y no a través del cumplimiento forzado. Ese es el verdadero liderazgo, no el poder, ni el prestigio con los cuales solemos confundirlo.

Habiendo dicho esto, ¿cuál vendría siendo la cualidad esencial de un líder que quiere lograr un impacto positivo en quienes lo rodean? ¿Qué es lo más importante para el líder que está comprometido a dejarles un legado significativo a las próximas generaciones? ¿Qué capacidad debería desarrollar para alimentar el liderazgo en otros? La respuesta a cada una de estas preguntas es la misma: ejerciendo una influencia.

Te invito a leer, reflexionar y aplicar —a poner en práctica los principios de liderazgo que se encuentran en este libro. Así lo hice yo. Conviértete en un líder inspirador, reconocido por tu influencia sobre quienes te rodean. Desarrolla tu carácter de líder. ¡Luego, atrévete a liderar!

Tim Tassopoulos

Presidente y Jefe de la Oficina de Operaciones de Chick-fill-A

Parte Uno

La ciencia de *Sé un Influencer*

1 El fenómeno de la maleta azul

Muchos líderes crean un efecto no planeado

Hace algunos años, un grupo me invitó a participar en su conferencia anual de liderazgo en Europa y el viaje incluyó a mi familia. Más o menos un mes antes de nuestra partida, Anne, mi esposa, me contó sobre su sueño de toda la vida de visitar Portugal y sintió curiosidad por saber si sería posible que nos detuviéramos en Lisboa camino al evento, así que contactó a nuestra agente de viajes, quien le explicó que el costo de nuestros pasajes cambiaría, pero muy poco. Cuando Anne me contó sobre el asunto, yo le respondí estando un poco distraído: "Me parece bien" y, habiéndole dicho esto, Anne hizo los arreglos del hotel y yo cambié la fecha de salida en mi agenda.

Apenas unos días antes de que partiéramos, llegó la confirmación de la reservación del hotel y de inmediato entré en estado de shock al ver el costo tan exorbitante de nuestra estadía en Portugal, así que le pregunté a Anne con visible irritación: "¿Cómo hacemos para solucionar esto? No hay forma de que tengamos suficiente dinero para hospedarnos y permanecer en ese hotel". Con mucha tranquilidad, Anne me manifestó que ella también estaba molesta, pero que ese era el único hotel que tenía habitaciones

disponibles. Luego, me contó acerca de su plan para ahorrar dinero al llevar nuestra propia comida. Acto seguido, bajó del desván la vieja maleta azul y la llenó de comida para abastecernos durante nuestros cuatro días en Portugal. En ese momento, ya era demasiado tarde para cambiar nuestros vuelos sin que nos cobraran un recargo significativo, así que seguimos adelante con su plan.

Después de volar toda la noche, Anne, nuestros dos hijos y yo nos registramos en el hermoso Hotel Estoril del Sol, una magnifica propiedad frente a la playa en Lisboa, y comimos nuestro primer desayuno el cual hizo parte de la comida que Anne empacó en la maleta azul. Abrí una caja de cereal en miniatura con mi navaja suiza y la combiné con leche a temperatura ambiente de una pequeña caja de cartón de esas que no necesitan refrigeración. Mi padre siempre describió a sus dos nietos como "apetitos con piel", así que fue muy fácil percibir en sus rostros que el "plan de la maleta azul" no había empezado así como muy bien que dijéramos. La vista del Océano Atlántico era hermosa, pero el desayuno estuvo terrible. Anne notó nuestro mal humor y de inmediato nos sugirió que nos cambiáramos de ropa y nos dispusiéramos a comenzar nuestra gira por Lisboa.

En el camino hacia el primer piso, el ascensor se detuvo en el mezzanine. Cuando las puertas se abrieron, quedamos viendo directamente hacia el comedor del hotel. Parecía como uno de esos escenarios espectaculares listos para filmar una película. Con el telón de fondo del océano más azul que jamás hayamos visto, las mesas, vestidas con manteles de lino, estaban repletas de toda clase de comidas deliciosas. Grandes cisnes de hielo y flores las decoraban como graciosos servidores atentos a su alrededor. Sin embargo, lo que más noté fue lo feliz que parecía estar todo el mundo en el comedor y sabía a ciencia cierta cuál era la razón por la que todos lucían tan felices: ¡porque estaban desayunando en ese hermoso comedor!

Percibiendo problemas, Anne tiró de mi brazo y nos condujo por las escaleras hacia el brillante sol portugués. Después de varias horas de turismo, nos detuvimos a almorzar en un parque con un banco sombreado que daba a la magnífica bahía. Acto seguido, Anne me dio una lata de atún, de esas que vienen con su respectivo anillo superior, y algunas galletas saladas. Ese sería nuestro almuerzo. Me sentí agradecido por su ingenio, pero este tipo de comidas se prolongó durante cuatro días.

Nuestros hijos rayaron en la hostilidad y la agresión después de habérseles negado su acostumbrada ingesta calórica durante ese tiempo. Estaban en esa fase de crecimiento preadolescente en que comían a cada instante volviéndose cada vez más altos.

La noche antes de nuestra partida, me detuve a hablar con la recepcionista del hotel para preguntarle en cuánto iba la cuenta. Cuando me dispuse a irme, ella me dijo en tono amable: "Sr. Irwin, ¿me permite hacerles la reserva para sus desayunos de mañana en el comedor del hotel antes de que se dirijan hacia el aeropuerto?". Sin entender el comentario, me volví y le pedí que me explicara. "Por supuesto, *todas sus comidas están incluidas en la tarifa de la habitación*". ¡En un milisegundo, todo quedó claro! La razón por la cual el hotel salió tan costoso fue porque todas nuestras comidas estaban incluidas en el precio de la habitación. Acabábamos de pasar cuatro días alimentándonos con la comida más horrible de la cual tengo memoria cuando podríamos haber estado comiendo en el hermoso comedor del hotel con todos los otros felices huéspedes. La amarga ironía fue que tuvimos que irnos al aeropuerto la mañana siguiente antes de que abrieran el restaurante, ¡así que nos perdimos incluso la única comida que aún teníamos!

En defensa de mi increíblemente inteligente esposa, debo decir que ella sí preguntó sobre las comidas cuando hizo la reserva, pero fue obvio que se perdió algo de información en el momento de la traducción entre el hotel y nuestra agencia de viajes.

¿Dónde come tu organización?

Siempre me sorprende ver cómo tantas organizaciones se alimentan de todo lo que sale de la maleta azul y que solo genera un desempeño mediocre, cuando tanto líderes como trabajadores lo único que anhelan es comer en el hermoso comedor del rendimiento excepcional. ¿Cuál es la diferencia entre esas organizaciones que comen de lo que hay en la maleta y las que se alimentan en el comedor? Si bien las condiciones económicas y las decisiones estratégicas sobre la mejor manera de capitalizar las oportunidades del mercado suponen una gran diferencia, en última instancia, el desempeño de quienes conforman una organización determina su destino.

Existen organizaciones con empleados felices y motivados que resuelven problemas, entusiasman a los clientes y trabajan duro para alcanzar sus objetivos. También hay otras cuya cultura empresarial es pésima, repleta de empleados rudos que transfieren a sus clientes al departamento equivocado o que, cuando ellos se comunican a su número 800 para recibir atención al cliente, la voz al otro lado de la línea actúa como si su clientela estuviera compuesta por completos idiotas. En mi caso, puede que cuando llamo para solicitar soporte informático, tal vez esa descripción de perfecto idiota sea justificada —pero eso no significa que yo quiera que me traten de esa manera.

Las encuestas de participación tienden a desalentar a cualquier empresario que desee que su organización prospere. Gallup informó que el 67% de los trabajadores no está comprometido con su lugar de trabajo. Y aún más desconcertante es el hecho de que, dentro de ese grupo de no comprometidos, el 17.2% está "activamente desconectado"[1], lo cual significa que procura trabajar lo menos posible.

Casi todos hemos visto *Office Space* y nos hemos reído de la escena en la que Bob, el consultor, entrevista a Peter, uno de los trabajadores de Initech. El diálogo es más o menos así:

BOB SLYELL: Mira, lo que estamos tratando de hacer aquí es tener una idea de cómo pasan el día los trabajadores de esta oficina. ¿Podrías mostrarnos cómo es un día típico tuyo?

PETER: Ah, bueno.

BOB SLYELL: Genial.

PETER: Bueno, por lo general, llego mínimo 15 minutos tarde. Uso la puerta lateral y así Lumbergh no puede verme. Uh, y después de eso, me dedico a hacer acto de presencia como una hora.

BOB PORTER: ¿Acto de presencia?

PETER: Sí. Me limito a mirar mi escritorio y a hacer parecer como si estuviera trabajando y hago eso mismo durante otra hora después del almuerzo. Yo diría que, más o menos, hago unos 15 minutos de trabajo real en una semana promedio[2].

Es innegable que nos causa risa, pero también nos preguntamos en silencio qué pasaría si Peter trabajara para nuestra empresa. Y aunque *Office Space* parece un poco absurdo, también tiene mucho de cierto. Las encuestas de Gallup y otros datos sugieren que hay más Peters en los lugares de trabajo de los que cualquiera supone.

Muchos ven su trabajo como una serie de penalizaciones entre un fin de semana y otro. Tienen poca o ninguna esperanza de que su trabajo les proporcione algo más que un simple cheque de pago que les permita pagar algunas de sus cuentas, pero buscan sentirse realizados en otros lugares y mediante actividades distintas a las que realizan en su trabajo.

Con frecuencia, hablo con grupos de ejecutivos sénior y muy a menudo les hago esta pregunta: "¿Cuántos de ustedes sienten que

tal vez no todos, pero sí muchos de los empleados que trabajan en su organización son capaces de hacer una contribución mayor a la que están brindando en la actualidad?". Es raro cuando no es casi el 100% de los asistentes el que responde "sí" a esa pregunta. Luego, les hago una pregunta aún más difícil, pero relacionada con la anterior: "Y si pueden hacerle una mayor contribución a su organización, ¿por qué entonces ellos no la hacen?". ¿Qué líder corporativo, qué padre, qué entrenador o qué profesor no desea liberar el extraordinario potencial de los empleados, hijos, jugadores o estudiantes que se encuentran bajo su influencia? ¿No es una parte crucial de nuestro trabajo resolver este asunto?

La realidad es que este desafío se extiende mucho más allá del entorno corporativo. ¿Qué padre no ha agonizado ante el interrogante de cómo lograr que su hijo falto de motivación se preocupe por su escuela y su futuro? ¿Qué maestro no ha comenzado su carrera con la aspiración idealista de avivar las llamas de la motivación intrínseca y transformar a sus mediocres estudiantes en talentosos intérpretes académicos? ¿Qué entrenador no ha deseado encontrar la llave para desbloquear el potencial de un atleta talentoso, pero con bajo rendimiento? Los líderes scouts, religiosos y otros líderes comunitarios, y cualquiera que busque hacer una diferencia en la vida de los demás, se ven confrontado ante la pregunta: "¿Cómo logro que esta persona a la que lidero supere la cotidianidad de su propia vida y logre desempeñarse más allá de lo que ni ella misma pensó posible?".

Las preguntas ancestrales para cada organización —¿Cómo sacamos lo mejor de aquellos a los que somos responsables de liderar? ¿Cómo hacemos que se preocupen? ¿Cómo garantizamos la productividad, la calidad, la puntualidad y una gran atención a los clientes? ¿Cómo los ayudamos a amar su trabajo?— son las más importantes y las que deberían mantener despierto y desvelado a cualquier líder competente y consciente. Lo que las hace especialmente molestas reside en la realidad de que la respuesta a

cada una de ellas parece variar en gran manera entre los diferentes empleados.

¿Conocemos a alguien que diga que quiere ir a trabajar hoy a ver de qué manera va a arruinarse el día? ¿O a alguien que diga que tiene muchas ganas de trabajar para una empresa sobre la cual le avergüenza hablar cuando otros le pregunten dónde trabaja? Mi sensación es que los empleados anhelan comer en el comedor de la excelencia tanto como sus líderes. La mayoría quiere estar orgullosa de su trabajo y de la reputación de las organizaciones a las que sirve. Sin embargo, a pesar de la predisposición intrínsecamente positiva de muchos trabajadores, piensa en cuántas organizaciones languidecen con un pésimo servicio al cliente, con un nivel alto de rotación o con muy poco compromiso en el trabajo.

El acertijo

Como la mayoría de las familias jóvenes, mi esposa y yo procuramos buscar quehaceres propios para la edad de nuestros dos hijos. Esto con el propósito de que adquieran cada vez más responsabilidad y autodisciplina. Así las cosas, Anne tomó la iniciativa de pedirles a nuestros hijos que sacaran la basura de la cocina todos los días. Hay muy poca diferencia entre hacer que los chicos saquen la basura y administrar una empresa de Fortune 500 —bueno, tal vez sea cuestión de escala y complejidad, pero algunos de los fundamentos son los mismos—. ¿Cómo motivar a otro a hacer algo con calidad, velocidad y consistencia? Por alguna extraña razón, el hecho de que el dinero semanal que les damos a nuestros hijos se base en sacar la basura y hacer otras tareas no parece marcar tanta diferencia. Tampoco el hecho de que Anne sea la madre. Como les digo a los CEOs con bastante frecuencia, el poder de posición no es todo lo que parece ser. A menudo, Anne recurría a gritos persistentes u ocasionales o a temibles amenazas, como la de que no tendrían derecho a ver televisión durante una semana, lo cual producía resultados a corto plazo, pero, desde

luego, nada sostenibles. Ninguna de estas técnicas de gestión logró transformarlos en "sacadores de basura" concienzudos, felices y confiables.

Cómo motivar a una persona o a grupos de personas a hacer algo y a hacerlo bien es algo que sigue siendo un enigma. Cualquiera que haya conformado una familia, dirigido un ejército, una empresa o un equipo se esfuerza por encontrar la clave para motivar a cada uno de los que lo rodean a sobresalir, a realizar su potencial y a hacer bien un trabajo importante. Es sorprendente ver con cuanta frecuencia recurrimos a adoptar la posición predeterminada de impartir una consecuencia negativa cuando alguien no hace lo que le dijimos que hiciera en lugar de adoptar un enfoque que en realidad dé como resultado un mejor trabajador y una mejor persona.

En últimas, ¿no es acaso nuestro deseo fomentar la motivación intrínseca para que aquellos que lideramos se conviertan en mejores empleados, mejores estudiantes, mejores atletas o mejores en lo que deseen hacer. Anne quería tener la certeza de que la basura se sacara con seguridad, pero ella y yo queríamos era que nuestros desgarbados adolescentes maduraran y, en algún momento, tuvieran trabajos responsables y familias sanas y exitosas. Ella y yo anhelamos que nuestros hijos alcancen propósitos elevados y nobles con sus proyectos de vida y que marquen una diferencia en el mundo. Pero ¡tal vez sea más fácil liderar una compañía de Fortune 500!

Liderazgo centrado en las tareas

Permíteme dirigirme a los escépticos. A lo largo de los años, he entrevistado a miles de líderes, muchos de los cuales han sido muy exigentes y centrados en sus tareas.

Y aunque ellos le dan un enfoque intelectual al aspecto relacional del trabajo, a menudo menosprecian las habilidades blan-

das de la administración. Incluso como sicólogo organizacional, supuestamente experto en este aspecto de la gestión empresarial, admito que, también a mí, algunos de los estudios que he leído me han resultado demasiado espinosos. Por tal razón, mi recomendación para aquellos lectores escépticos es que traten de mantener una mentalidad abierta a medida que yo intento defender la tesis principal de este libro: obtenemos una extraordinaria habilidad para transformar a los demás cuando los afirmamos y no cuando aplicamos la que, eufemísticamente, suele llamarse *crítica constructiva.* Con un poco de suerte, les aseguro que lograrán adoptar las recomendaciones de este libro echando mano de un alto grado de pragmatismo y nada más.

Es innegable que mucho de lo que hacemos para motivar a los demás causa justo lo contrario a lo que en realidad pretendemos lograr.

He consultado con cientos de organizaciones durante mi carrera y he escuchado que muchos líderes enfocados en tareas adoptan su filosofía de liderazgo, a menudo, en frases cortas y concisas. Hace varias semanas, me senté con una líder experta que afirmó con gran fanfarria y sinceridad: "Creo que las personas no hacen lo que tú esperas, sino lo que tú inspeccionas". Luego, me sonrió como buscando en mí la confirmación de que, por fin, ella había encontrado el secreto de la motivación. No quise defraudarla, ni contarle cuántas veces he escuchado esa frase tan trillada a lo largo de los años. Sin lugar a duda, es cierto que los trabajadores inexpertos necesitan más dirección, estructura y retroalimentación, pero esto implica mucho más que una inspección.

A continuación, encontrarás algunas otras frases que suelen ser bastante frecuentes con respecto al estilo de liderazgo impulsado por tareas.

"Voy a mantener sus pies cerca al fuego". —Origen: un método de tortura utilizado en la Edad Media para obligar a los herejes a retractarse.

"Necesito avivar el fuego que hay debajo de ella". —Una frase utilizada en un comienzo para motivar a los deshollinadores que temían subir a la parte superior dentro de una chimenea alta.

"Voy a pedir cuentas". —*Accountable* es un término en inglés que se deriva de la antigua palabra francesa *acont*, como en el caso de contar dinero. En esta frase hay una cierta connotación de amenaza que indica que será mejor que hagas lo que te dije que hicieras. Nos recuerda el aspecto no tan alegre de la personalidad de Santa: "Mantener una lista y verificarla dos veces".

"Necesito una garganta a la cual asfixiar". —Denota la idea de que necesitas una persona responsable de los resultados.

"No hay nada tan clarificador como un buen ahorcamiento público". —Cuando alguien no se desempeña de acuerdo a las expectativas de su lugar de trabajo, su despido suele servir como ejemplo de lo que les sucede a aquellos que no logran resultados específicos.

"Necesita un poco de fuego en su vientre". —Se desconoce la fuente de la expresión, pero se conjetura que esta metáfora de motivación proviene de alimentar una estufa de barriga.

"Le puse la situación en su cara". —Un estilo de liderazgo bastante directo y agresivo, destinado a provocar a la acción.

"La próxima vez, te reportaré". —Una práctica común en algunas organizaciones para intimidar a los trabajadores a cumplir bajo la amenaza inherente de: "Haz esto de nuevo y estarás despedido".

"Haré que te esfuerces tanto, que hasta tus [partes privadas] te sudarán". —Le escuché esta expresión profana a un gerente de nivel medio en una empresa Fortune 500, quien se enorgullecía de utilizarla durante sus charlas en el área de recursos humanos.

Liderazgo al estilo "*macho management*"

Todos hemos escuchado muchas frases de uso común e incluso hasta las hemos dicho. Este enfoque de la motivación de los empleados se conoce como el estilo *macho management*: "Soy rudo y tengo el control. Haré que hagas lo que yo quiera que hagas". Si eliminamos las buenas intenciones que hay detrás de cada afirmación, ¿no suenan estas frases un poco fuerte? ¿No subestiman? ¿No albergan lo peor de la naturaleza humana?

¿Actúan de esta manera tan descarada la mayoría de los líderes? No, este suele ser un estilo de administración más soterrado y la mentalidad inherente, reflejada a través de estos dichos, es que *haré que hagas algo que te resistas a hacer*. Si miramos desde la perspectiva del *macho management*, esta sugiere que bien sea que se trate de trabajadores, estudiantes, jugadores o niños, todos son flojos, irresponsables, carecen de ambición y son menos inteligentes, por lo tanto, requieren de un escrutinio constante que garantice que ellos realicen el trabajo que les fue asignado. Podríamos decir: "Eso es un poco fuerte". Es cierto, pero en nuestro esfuerzo por obtener resultados de aquellos que lideramos, enseñamos, entrenamos, o de nuestros hijos, sí podemos adoptar métodos que apelen a nuestra necesidad fundamental de controlar los resultados. Una pregunta que debería desvelarnos es si hay una forma de transformar a los miembros de nuestros equipos o de nuestra familia para que se sientan motivados a lograr la excelencia sin necesidad de toda esa fanfarria tan ofensiva. Nadie que haya sido líder cree que sea fácil hacer que otra persona cambie. Nadie que haya criado, enseñado, entrenado o dirigido a un hijo para ir a la batalla piensa que ese sea un trabajo fácil.

> *Las prácticas comunes en la gestión de hoy en día son muy diferentes a las que nos enseñan las nuevas ciencias y no deben ser ignoradas ni siquiera por líderes con trayectorias exitosas.*

Si eres un líder corporativo, es probable que hayas llegado a esa noble posición haciendo bien tu trabajo y logrando que otros realicen el suyo. Muchos líderes impulsados por tareas tienen éxito al lograr que se hagan las cosas. Sus exigentes expectativas logran resultados; sin embargo, hoy en día es claro, a partir de una creciente cantidad de investigaciones, que para que un líder sea efectivo es vital que invierta tiempo y energía enfocándose en dos aspectos cruciales: una administración orientada en la realización de tareas y un ambiente que valore *las dimensiones emocionales y relacionales de las personas* que él lidera, ya que abordar el lado emocional de los empleados tiene una base neurobiológica que influye en gran medida en su rendimiento. Esta evidencia neurológica, sobre la cual leerás en capítulos posteriores, quizá te sorprenda y te proporcione una perspectiva convincente —incluso si eres del tipo de líder orientado en la realización de tareas— de que hay algo de sustancia en el lado emocional de la motivación de un trabajador. Las prácticas comunes en la gestión de hoy en día son bastante distintas de lo que la ciencia nos enseña y no deben ser ignoradas incluso por aquellos con una trayectoria de éxito.

Saca a relucir lo mejor de los demás

Entonces, ¿cómo hace para sacar a relucir lo mejor de los demás? ¿Cuál es el secreto para ayudar a otra persona a desbloquear su potencial? Si supieras cómo hacer para incentivar e incrementar las mejores características de quienes lideras, ¿no lo harías? La mayoría de los líderes añora ejercer una influencia significativa e incluso extraordinaria sobre los miembros de sus equipos y sacar lo mejor de ellos. Es casi seguro que tú también quieres que tus seguidores prosperen y que realicen sus trabajos en beneficio de la organización a la que sirven. Este anhelo por el éxito de otros no es diferente para padres, maestros, entrenadores, líderes militares, ni para cualquiera en posición de liderazgo.

Para lograrlo, el desafío consiste en esto: investigaciones cerebrales recientes sostienen que *muchas de las cosas que hacemos para motivar a otros, de hecho, logran justo lo contrario a lo que pretendemos*. Sin darnos cuenta, atacamos la parte equivocada del cerebro provocando así un cortocircuito en la influencia que deseamos ejercer para hacer avanzar a esa persona a lo largo de una trayectoria de desarrollo significativa.

Ellos trabajaron con todo su corazón

Una de mis historias favoritas de la Literatura de la Antiguedad es acerca de un hombre que fue acusado de reconstruir un muro de vital importancia para proteger una ciudad utilizando una fuerza de trabajo voluntaria cuyo único material de construcción fueron los escombros dañados de la antigua muralla. Durante el proceso de acompañamiento, al expresar lo que muchos críticos describieron como imposible, un observador dijo que quienes construyeron el muro "trabajaron con todo su corazón"[3].

¿Qué pasaría si lográramos que la gente trabajara con todo su corazón? ¿Si tuviéramos la capacidad de transformar a aquellos bajo nuestra influencia de tal manera que los fuegos de la motivación intrínseca ardieran con fuerza y ellos encontraran un gran propósito en su trabajo? ¿No es eso lo que queremos como líderes, padres o maestros? Anhelamos transformar las actitudes, los hábitos de trabajo y la pasión de la gente a la que influenciamos para lograr que haga la tarea asignada, incluyendo la de eliminar la basura, con un sentido de compromiso y energía.

Recientes descubrimientos de la ciencia del cerebro, junto con la sabiduría de los CEOs que entrevisté antes de escribir este libro, nos dan las respuestas que siempre hemos buscado. El Capítulo 2 comienza con una historia sobre un joven que fue impactado por algunas palabras escogidas con total acierto.

¿Cómo hacer para sacar a relucir lo mejor en quienes lideras?

Cualquiera que lidere una empresa, una familia, un grupo o un equipo deportivo está siempre en constante lucha por encontrar la clave para ayudarle a sobresalir y darse cuenta de su verdadero potencial. Es sorprendente observar con cuanta frecuencia los líderes recurren a la crítica en lugar de diseñar e implementar un enfoque dinámico que contribuya a construir mejores personas y trabajadores más productivos.

¿Qué tanto lograrías si supieras cómo brindar palabras de vida que transformen y enciendan la chispa de la motivación en quienes están bajo tu liderazgo? ¿A qué nivel responderían ellos si tú los llevaras a identificar cuál es ese gran propósito que existe en su labor e hicieran su trabajo enfocándose por completo en alcanzarlo? Acaso ¿no es esa la meta primordial de todo líder, padre de familia y maestro? Y en última instancia, ¿no sería tu mayor logro fomentar la motivación intrínseca que haga que tus empleados, tus estudiantes, tus hijos o los deportistas a los cuales lideras se conviertan en *performers* de óptima calidad? Los recientes descubrimientos de la ciencia del cerebro, junto con la experiencia y sabiduría de los presidentes y CEOs que entrevistó el Dr. Tim Irwin durante su trabajo de campo para obtener material y escribir este libro, nos dan las respuestas que hemos buscado por mucho tiempo.

"Tim Irwin presenta un libro profundo y reflexivo que expone las claves para mantener un rendimiento máximo en organizaciones exitosas convirtiéndonos en agentes de afirmación, inspiración e influencia positiva en los demás". –Bill George, ex Presidente de Medtronic y autor del *bestseller* de *The New York Times: Discover Your True North*

Tim Irwin, PhD. es autor, conferencista y autoridad mundial en temas como el desarrollo de liderazgo, efectividad organizativa y formación de ejecutivos. Durante más de dos décadas, ha trabajado como consultor de las más respetadas organizaciones de los Estados Unidos, muchas de ellas, pertenecientes al *Grupo Fortune 100*. Sus obras han sido destacadas en Fox News, *Wall Street Journal* y otros medios de comunicación.

ISBN-13: 978-1607385066
9 781607 385066

TALLER DEL ÉXITO