

DESARROLLE *el LÍDER que* ESTÁ EN USTED

JOHN C.
MAXWELL

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO: INFLUENCIA

Todos hablan de él, pocos lo entienden. La mayoría de las personas lo quieren, pocos lo logran. Existen más de cincuenta definiciones y descripciones de liderazgo tan solo en mis archivos personales. ¿En qué consiste ese intrigante asunto que llamamos «liderazgo»?

Tal vez porque la mayoría de nosotros quiere ser líder nos involucramos emocionalmente al tratar de definir el liderazgo. O, tal vez porque conocemos a un líder tratamos de copiar su conducta y de describir el liderazgo como una personalidad. Pida a diez personas que definan el liderazgo y recibirá diez respuestas diferentes. Después de más de cuatro décadas de observar el liderazgo dentro de mi familia, y después de muchos años de desarrollar mi propio potencial, he llegado a esta conclusión: *El liderazgo es influencia* . Eso es todo. Nada más, nada menos. Mi proverbio favorito sobre el liderazgo es: El que piensa que dirige y no tiene a nadie siguiéndole, sólo está dando un paseo.

James C. George, de la ParTraining Corporation habló de una manera muy efectiva en una reciente entrevista con *Executive Communications* : «¿Qué es el liderazgo? Quite, por un momento, los asuntos morales que están detrás de él, y hay solamente una definición: *El liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores* .

«Hitler fue un líder y también lo fue Jim Jones. Jesús de Nazaret, Martin Luther King, Winston Churchill y John F. Kennedy, fueron todos líderes. Aunque sus sistemas de valores y capacidades directivas fueron muy diferentes, cada uno tuvo seguidores.

«Una vez que usted ha definido al liderazgo como la capacidad de conseguir seguidores, usted vuelve a trabajar desde ese punto de referencia para decidir cómo dirigir».

Allí radica el problema. La mayoría define el liderazgo como la capacidad de alcanzar una posición, no de obtener seguidores. Por lo tanto, van detrás de una posición, rango o título, y cuando los adquieren piensan que ya son líderes. Esta forma de pensar crea dos problemas comunes: Los que poseen el «status» de líder experimentan a menudo la frustración de tener pocos seguidores; y los que carecen de los títulos apropiados pueden no visualizarse como líderes, y por esa razón no desarrollan habilidades de líderes.

El propósito que persigo con este libro es ayudarle a aceptar el liderazgo conceptualizado como influencia (es decir, la capacidad de obtener seguidores), y luego volver a trabajar desde ese punto para ayudarle a aprender cómo dirigir. Cada capítulo está diseñado para poner en sus manos otro principio que le ayudará en el desarrollo de su liderazgo. Este primer capítulo está diseñado para expandir su nivel de influencia.

CÓMO ENTENDER LA INFLUENCIA

Todos influyen en alguien.

Los sociólogos nos dicen que aun el individuo más introvertido influirá en ¡diez mil personas durante toda su vida!

Este sorprendente dato me fue aportado por mi socio Tim Elmore. Tim y yo concluimos que cada uno de nosotros influye y recibe influencia de otros. Eso significa que todos nosotros dirigimos en algunas áreas, mientras que en otras nos dirigen. A nadie se exenta de ser líder o seguidor. Hacer efectivo su potencial de líder es su responsabilidad. En cualquier situación dada, con cualquier grupo dado, hay una persona que ejerce una influencia prominente. Esta persona puede cambiar con un grupo diferente de personas o en una situación diferente para convertirse en alguien que recibe la influencia de otro. Permítame ilustrar esto. La madre puede ejercer una influencia dominante sobre su hijo en la mañana, antes de que comiencen las clases. La madre puede decidir qué debe comer el niño o qué debe vestir. El niño que recibe esa influencia antes de las clases puede convertirse en el que influye sobre otros niños una vez que las clases comienzan. Papá y mamá pueden ir a un restaurante para almorzar, y ambos recibirán la influencia de la mesera que les sugiere la especialidad de la casa. La hora en que la cena se sirve puede ser establecida por el horario de trabajo ya sea del esposo o de la esposa.

¹ James C. Georges, ParTraining Corp., Tucker, GA, entrevistado en Executive Communications, enero, 1987.

El líder prominente de cualquier grupo puede descubrirse muy fácilmente. Sólo observe a la gente cuando se reúne. Si se decide algo, ¿cuál es la persona cuya opinión parece de mayor valor? ¿A quién observan más cuando se discute un asunto? ¿Con quién se ponen de acuerdo más rápido? Y lo que es más importante: ¿A quién le sigue la gente? Las respuestas a estas preguntas le ayudarán a discernir quién es el verdadero líder de un grupo en particular.

Nunca sabemos sobre quién influimos o cuánto influimos.

La manera más efectiva de entender el poder de la influencia, es pensar en las veces que usted ha sido tocado por la influencia de una persona o un acontecimiento. Los grandes acontecimientos dejan marcas indelebles en nuestras vidas y en nuestros recuerdos. Por ejemplo, pregunte a una pareja nacida antes de 1930 qué estaban haciendo cuando supieron que Pearl Harbor había sido bombardeada, y le describirán en detalle sus sentimientos y las circunstancias que vivían cuando oyeron la terrible noticia. Pida a alguien nacido antes de 1955 que describa lo que estaba haciendo cuando se transmitió la noticia de que John F. Kennedy había sido baleado. Tampoco le será difícil a esta persona hallar las palabras para contarlo. Una respuesta similar dará la generación más joven cuando se le pregunte sobre el día en que explotó el Challenger. Fueron acontecimientos que impresionaron a todos.

Piense también en las cosas pequeñas o en las personas que influyeron en usted de una manera poderosa. Al reflexionar sobre mi propia vida, pienso en la influencia que tuvo en mí un campamento al que asistí cuando era muchacho, y cómo este me ayudó a decidir qué carrera debía seguir. Recuerdo a mi maestro de séptimo grado, Glen Leatherwood ... las parpadeantes luces de nuestro árbol de navidad que me dieron ese «sentimiento de Navidad» cada año ... la calificación aprobatoria de un profesor de la universidad ... La lista es interminable. La vida consta de influencias que diariamente nos encuentran vulnerables a sus impresiones y, por eso, nos ayudan a moldearnos en las personas que somos.

J.R. Miller lo dijo muy bien: «Ha habido reuniones de sólo un momento que han dejado impresiones para toda la vida, para la eternidad. Nadie puede entender esa cosa misteriosa que llamamos influencia ... sin embargo, todos nosotros ejercemos influencia continuamente, ya sea para sanar o para bendecir, para dejar marcas de belleza o para lastimar, para herir, para envenenar, para manchar otras vidas.»²

Esta verdad también me hace pensar mucho en mi influencia como padre. Un amigo me dio una placa con este poema. La tengo sobre mi escritorio:

2 J. R. Miller, *The Building of Character* AMG Publishers, Nueva Jersey, 1975.

El pequeño que me sigue

Quiero ser muy cuidadoso
porque un pequeño me sigue;
no quiero yo desviarme
porque temo que él me siga.
No escapo de su mirada,
lo que me ve hacer también lo intenta.
Como YO soy, quiere ser también,
el pequeño que me sigue.
Debo recordar mientras vivo,
en los veranos soleados y la nieve de invierno,
que estoy construyendo los años
del pequeño que me sigue.

La mejor inversión en el futuro es una adecuada influencia en el presente.

El asunto no es si usted influye en alguien o no. Lo que se necesita determinar es qué clase de influencia ejercerá usted. ¿Mejorará su capacidad de liderazgo? En el libro *Leaders*, Bennis y Nanus dicen: «La verdad es que las oportunidades de liderazgo son abundantes y están al alcance de la mayoría de las personas».³

¡Usted debe creerlo! El resto de este capítulo pretende ayudarle a que mañana usted marque la diferencia, al convertirse hoy en un mejor líder.

La influencia es una habilidad que se puede desarrollar.

Robert Dilenschneider, el jefe ejecutivo de Hill and Knowlton, una agencia mundial de relaciones públicas, es uno de los principales e influyentes corredores de la nación. Con mucha habilidad despliega su magia persuasiva en la arena global donde se reúnen los

³ Warren Bennis y Burt Nanus, *Leaders* Harper & Row, Nueva York, 1985, 222.

gobiernos y las megacorporaciones. Recientemente escribió un libro titulado *Power and Influence*, en el que expone la idea del «triángulo de poder» para ayudar a los líderes a seguir adelante. Dice: «Los tres componentes de este triángulo son: comunicación, reconocimiento e influencia. Usted comienza a comunicarse de una manera efectiva. Esto le conduce al reconocimiento, y el reconocimiento a su vez le conduce a la influencia».⁴

Podemos aumentar nuestra influencia y nuestro liderazgo potencial. De esta convicción he desarrollado un instrumento de enseñanza para ayudar a otros a entender sus niveles de liderazgo a fin de que puedan aumentar sus niveles de influencia (véase figura de la página 26).

LOS NIVELES DE LIDERAZGO

Nivel 1: Posición

Este es el nivel básico de entrada al liderazgo. La única influencia que se tiene proviene de un título. Las personas que se quedan en este nivel toman parte en derechos territoriales, protocolos, tradición y organigramas. Estos aspectos no son negativos—a menos que lleguen a constituirse en la base para generar la autoridad e influencia—, pero son un pobre sustituto de la capacidad de liderazgo.

Una persona puede estar «en control» porque ha sido nombrada para ocupar una posición. En esa posición puede tener autoridad. Pero el verdadero liderazgo es más que tener autoridad, es más que haber recibido capacitación técnica y seguir los procedimientos apropiados. El verdadero liderazgo consiste en ser la persona a quien otros seguirán gustosa y confiadamente. Un verdadero líder conoce la diferencia entre ser un jefe y ser un líder, como se ilustra por lo que sigue:

El jefe maneja a sus trabajadores. El líder los capacita.

El jefe depende de la autoridad. El líder, de la buena voluntad.

El jefe inspira temor. El líder inspira entusiasmo.

El jefe dice «yo». El líder dice: «nosotros».

El jefe arregla la culpa por el fracaso. El líder arregla el fracaso.

El jefe sabe cómo se hace. El líder muestra cómo se hace.

El jefe dice «vayan». El líder dice «¡vamos!».

⁴ Robert Dilenschneider, *Power and Influence: Mastering the Art of Persuasion*, Prentice Hall, Nueva York, 1990.

CARACTERÍSTICAS DE UN «LÍDER POSICIONAL».

La seguridad se basa en el título, no en el talento . Se cuenta de un soldado raso que en la Primera Guerra Mundial gritó en el campo de batalla: «¡Apaga ese fósforo!», solamente para descubrir para su desgracia que el ofensor era nada menos que el general «Black Jack» Pershing. Cuando el soldado, que temía un severo castigo, trató de disculparse, el general Pershing le dio una palmada en la espalda y le dijo: «No te preocupes hijo. Solamente alégrate de que no soy un subteniente». Es necesario entender muy bien esto: Mientras más alto sea el nivel de capacidad e influencia concomitante, más segura y confiada llega a ser una persona.

Este nivel se obtiene, frecuentemente, por nombramiento . Todos los demás niveles se obtienen por capacidad. En una ocasión Leo Durocher entrenaba en la primera base en un juego de los Giants en West Point. Un cadete bullicioso gritaba y trataba de molestar a Leo: «¡Eh, Durocher!», vociferaba: «¿Cómo pudo un tipo insignificante como tú entrar en las ligas mayores?»

Leo le respondió también a gritos: «¡Mi diputado me nombró!»⁵

Las personas no seguirán a un líder posicional más allá de su autoridad establecida . Harán solamente lo que tengan que hacer cuando se les pida. El estado de ánimo decaído está siempre presente. Cuando el líder carece de confianza, los seguidores carecen de compromiso. Son como el muchacho al que Billy Graham le preguntó cómo encontrar la oficina de correos más cercana. Cuando él le explicó cómo, el Dr. Graham le agradeció y le dijo: «Si vienes al centro de convenciones esta noche me oirás decirles a todos cómo llegar al cielo».

«No creo que estaré allí», replicó el muchacho, «usted ni siquiera conoce el camino a la oficina postal».

Los líderes posicionales tienen más dificultad para trabajar con voluntarios, empleados y gente joven . Los voluntarios no tienen que trabajar en la organización, de manera que no hay ninguna palanca económica que pueda accionar el líder posicional para obligarlos a responder. Los empleados participan en la toma de decisiones y resienten el «liderazgo» dictatorial. Los que nacieron después de la Segunda Guerra Mundial, difícilmente se dejan impresionar por los símbolos de autoridad.

A la mayoría de nosotros se nos ha enseñado que el liderazgo es una posición. Nos sentimos frustrados cuando entramos al mundo de la realidad y nos damos cuenta que pocas personas nos siguen por nuestros títulos. Nuestra satisfacción y éxito al dirigir a otros depende de nuestra habilidad para seguir ascendiendo en la escala de los niveles del liderazgo.

5 E.C. McKenzie, *Quips and Quotes* , Baker, Grand Rapids, 1980.

Nivel 2: Permiso

Fred Smith dice: «Liderazgo es lograr que la gente trabaje para usted cuando no está obligada a hacerlo». ⁶ Eso sucede únicamente cuando usted sube al segundo nivel de influencia. A la gente no le importa cuánto sabe usted, sino hasta que sabe cuánto le importa la gente a usted.

El liderazgo comienza en el corazón, no en la cabeza. Florece con una relación significativa, no con más reglas.

Los líderes que en el nivel de «posición», a menudo dirigen por intimidación. Son como los pollos que el psicólogo noruego T. Schjelderup-Ebbe estudió al desarrollar el principio de «la ley del más fuerte» que se usa ahora para describir todo tipo de agrupaciones sociales.

Schejelderup-Ebbe descubrió que en todo gallinero hay una gallina que por lo general domina a las otras. Ella pueda picotear a las demás sin ser picoteada por ellas. En segundo lugar, aparece una gallina que picotea a todas pero no a la gallina de la cúspide, y las demás se organizan en una jerarquía descendente, que termina con una desventurada que es picoteada por todas sin que ella pueda picotear a ninguna.

En contraste con lo anterior, una persona en el «nivel de permiso» dirigirá por interrelaciones. La agenda no tiene que ver con «la ley del más fuerte» sino con el desarrollo de la gente. En este nivel, el tiempo, la energía y el enfoque se centran en las necesidades y deseos del individuo. Una hermosa ilustración de por qué es tan importante poner a las personas y sus necesidades en primer lugar, se encuentra en la historia de Henry Ford contenida en el libro de Amitai Etzioni *Modern Organization* s: «Él fabricó un carro perfecto, el Modelo T, que acabó con la necesidad de cualquier otro carro. Se centró totalmente en el producto. Quería llenar el mundo con carros Modelo T. Pero cuando la gente vino a él diciéndole: ¿Señor Ford, quisiéramos un carro de diferente color?, recalca: ¿pueden tener cualquier color que quieran mientras este sea negro?. Y allí fue cuando comenzó la decadencia».

Las personas incapaces de construir relaciones sólidas y duraderas, pronto descubrirán que son incapaces de sostener un liderazgo efectivo y permanente. (El capítulo 7, «Desarrollo del activo más importante: La gente », trata más ampliamente este tema). Sabemos que usted puede amar a las personas sin dirigir las, pero no puede dirigir a las personas sin amarlas.

¡Cuidado! No trate de saltarse ningún nivel. El nivel que a menudo se pasa por alto es el número 2, *Permiso* . Por ejemplo: un esposo va del nivel 1, *Posición* , un título de boda, al nivel 3, *Producción* . Se convierte en un gran proveedor de la familia, pero en el proceso descuida las relaciones esenciales que mantienen unida a una familia. La familia se desintegra y junto con ella el negocio del esposo. Las relaciones implican un proceso que

⁶ Fred Smith, *Learning to Lead* , Word Waco , 1986, 117.

provee el pegamento y mucho del poder de permanencia necesarios para una producción duradera a largo plazo.

Nivel 3: Producción

En este nivel comienzan a suceder cosas, cosas buenas. Las ganancias aumentan. El estado de ánimo se eleva. La rotación de personal es baja. Se llenan las necesidades. Se alcanzan las metas. Junto con este crecimiento viene el gran momento. Dirigir e influir en los demás es algo agradable. Los problemas se resuelven con un mínimo esfuerzo. Las estadísticas actualizadas se dan a conocer al personal que sostuvo el crecimiento de la organización. Cada integrante está orientado hacia los resultados. En realidad, los resultados son la principal razón para la actividad.

Hay una gran diferencia entre los niveles 2 y 3. En el nivel de «relaciones» las personas se reúnen solamente para estar juntas. No hay otro objetivo. En el nivel de los «resultados» las personas se reúnen para lograr un propósito. Les gusta reunirse para estar juntas, pero les encanta estar juntas para lograr algo. En otras palabras, están orientadas hacia los resultados.

Son como un personaje representado por Jack Nicholson al que, cuando estaba en un restaurante, en una famosa escena de la película *Five Easy Pieces*, le dicen que no puede pedir como guarnición una orden de pan tostado. Entonces halla una solución creativa: primero, ordena un sándwich de ensalada de pollo en pan tostado, pero luego le dice a la mesera: «No quiero mayonesa sino mantequilla ... y quédate con el pollo».

Una de mis historias favoritas es sobre un vendedor viajero recién contratado que envió el informe de sus primeras ventas a la oficina escrito con pésimas faltas de ortografía. Antes de que el gerente de ventas pudiera responderle, el vendedor envió otra carta desde Chicago para informar sobre su trabajo, con tales faltas de ortografía que era muy difícil entenderlo. Temeroso de despedirlo, pero más temeroso aun de no hacerlo, el gerente de ventas llevó el caso al presidente. La mañana siguiente, los miembros del departamento de ventas en su torre de marfil se sorprendieron al leer en el tablero las dos cartas del vendedor ignorante y, por encima de ellas, una nota del presidente escrita también con muy mala ortografía: «Hemos pazado mucho tiempo tratando de escribir bien en ves de tratar de bender. Pongamos atención a las bentas. Quiero que todos lean estas cartas de Gooch que ahora mismo está aciendo un buen trabajo. Quiero que salgan y agan lo mismo».

Obviamente, cualquier gerente de ventas querría tener un vendedor que pudiera tanto vender bien, como escribir bien. Sin embargo, muchas personas que han producido grandes resultados no han sido personas «calificadas».

Un día, uno de los miembros del personal de apoyo de alto nivel, Dan Reiland, me hizo entender algo que no he olvidado: «Si el nivel 1, *Posición*, es la puerta al liderazgo, entonces el nivel 2, *Permiso*, es el cimiento».

Nivel 4: Desarrollo humano

¿Cómo distingue a un líder? Según Robert Townsend, vienen en todos los tamaños, edades, formas y condiciones. Algunos son administradores con escasa capacidad, otros no son demasiado brillantes. Hay una pista: puesto que algunas personas son mediocres, al verdadero líder se le reconoce porque, de alguna manera, su gente muestra siempre un desempeño superior.

Un líder es grande, no por su poder, sino por su habilidad de hacer surgir poder a otros. El éxito sin que se pueda transmitir a otros es un fracaso. La principal responsabilidad de un trabajador es hacer su trabajo personalmente. La principal responsabilidad de un líder es capacitar a otros para hacer el trabajo (véase capítulo 7).

La lealtad al líder alcanza su nivel más alto cuando el que le sigue ha crecido personalmente gracias a la dirección del líder.

Note la progresión: En el nivel 2, el seguidor ama al líder; en el nivel 3, el seguidor admira al líder; en el nivel 4, el seguidor es leal al líder. ¿Por qué? Porque usted se gana el corazón de las personas cuando les ayuda a crecer.

Una de las personas clave del personal de apoyo de alto nivel es Sheryl Fleisher. Cuando ella se unió al equipo no era una persona que influyera en la gente. Empecé a trabajar con ella hasta que verdaderamente llegó a tener influencia. Ahora, tiene mucho éxito ayudando a otros a desarrollarse. Hay un voto de lealtad que Sheryl da a mi liderazgo, y los dos sabemos la razón. El tiempo invertido en ella trajo un cambio positivo. Nunca olvidará lo que hice por ella. Pero también el tiempo que ella ha invertido en otros me ha ayudado en gran manera. Nunca olvidaré lo que ella ha hecho por mí.

Los líderes que le rodean deben ser personas en las que usted personalmente dejó huella o les ayudó a desarrollarse de alguna manera. Cuando eso sucede, el amor y la lealtad se verá en aquellos que están más cerca de usted y en quienes los líderes clave han dejado huella.

Hay, sin embargo, un problema potencial al ascender, como líder, los niveles de influencia, y al sentirse cómodo con el grupo que usted ha capacitado para rodearle: puede no darse cuenta de que muchas personas nuevas lo miran como un líder «posicional» porque no tiene contacto con ellas. Las siguientes sugerencias le ayudarán a ser un capacitador de personas:

Camine lentamente entre la multitud . Halle la forma de estar en contacto con cada persona. En mi congregación de cinco mil miembros, hago lo siguiente:

- Aprender nombres nuevos por medio del directorio con fotografías de los miembros de la Iglesia.

- Escribir recados para los miembros de la congregación y leerlos al entregarlos (semanalmente entrego alrededor de 250).
- Leer toda solicitud de membresía.
- Leer y contestar cartas.
- Asistir al evento social organizado por cada grupo de Escuela Dominical cada año.

Prepare líderes clave . Sistemáticamente me reúno y asesoro a los que tienen influencia dentro de la organización. Ellos, a su vez, transmiten a otros lo que les he dado.

Nivel 5: Personalidad

Pasaré poco tiempo hablando de este nivel puesto que la mayoría de nosotros todavía no ha llegado a él. Únicamente una vida entera de liderazgo probado nos permitirá llegar al nivel 5 y cosechar las recompensas satisfactorias por la eternidad. Sólo sé esto: algún día quisiera alcanzar este nivel. Es posible lograrlo.

EL ASCENSO POR LOS ESCALONES DEL LIDERAZGO

He aquí algunas enseñanzas adicionales sobre el proceso de los niveles del liderazgo.

**Mientras más alto se sube,
más tiempo se necesita.**

Cada vez que hay un cambio en su trabajo o usted se une a un nuevo círculo de amigos, comienza de nuevo en el nivel más bajo a subir los escalones.

**Mientras más alto se sube,
más alto es el nivel de compromiso.**

Este incremento de compromiso es una calle de dos sentidos. Se demanda un mayor compromiso no solamente de parte de usted sino de parte de las demás personas involucradas. Cuando, ya sea el líder o el seguidor, no quieren hacer los sacrificios que demanda el nuevo nivel, la influencia comienza a decrecer.

**Mientras más alto se sube,
más fácil es dirigir.**

Fíjese en la progresión del nivel dos al nivel cuatro. El enfoque va de despertar simpatías por su persona a despertar simpatías por lo que hace a favor del interés común de los comprometidos (a despertar simpatías por lo que hace por ellos personalmente). Cada

nivel alcanzado por el líder o los seguidores será una razón más para que la gente quiera seguirle.

**Mientras más alto sube,
mayor es el crecimiento.**

El crecimiento se da únicamente cuando tienen lugar cambios efectivos. Los cambios serán más fáciles a medida que ascienda los niveles de liderazgo. Conforme suba, los demás le permitirán y aun le ayudarán a hacer los cambios necesarios.

Nunca abandone el nivel base.

Cada nivel se levanta sobre el anterior y se derrumbará si se descuida el nivel inferior, sobre el cual está construido. Por ejemplo, si usted pasa de un nivel de permiso (relaciones), a un nivel de producción (resultados), y deja de preocuparse por las personas que le siguen y le ayudan a producir, podrían desarrollar un sentimiento de estar siendo utilizadas. A medida que usted se traslada de un nivel a otro, su liderazgo con una persona o grupo de personas deberá ser más profundo y más sólido.

**Si dirige a un grupo de personas,
no estará en el mismo nivel con todas ellas.**

No todas responderán de la misma manera a su liderazgo. (Véase «Advertencia» en la página 26 , para una mayor explicación).

**Para que su liderazgo continúe siendo efectivo es esencial que lleve con
usted
a los influenciadores del grupo
hasta alcanzar los niveles más altos.**

La influencia colectiva de usted y los demás líderes traerá descanso. Si esto no sucede, habrá una división que afectará el interés y la lealtad del grupo.

CONCLUSIONES SOBRE LA INFLUENCIA

Tenemos ahora un plano que nos ayuda a comprender lo que es la influencia y cómo podemos acrecentarla. El plano nos indica que para llegar a la cima hay que hacer dos cosas:

SEPA EN QUÉ NIVEL SE HALLA USTED EN ESTE MOMENTO.

Puesto que usted estará en diferentes niveles con diferentes personas, necesita saber en qué nivel se encuentran tales personas. Si las personas que ejercen una mayor influencia dentro de la organización están en los niveles más altos y le brindan apoyo, podrá lograr el éxito al dirigir a otros. Si quienes ejercen una gran influencia están en los niveles más altos pero no lo respaldan, pronto surgirán problemas.

CONOZCA Y APLIQUE LAS CUALIDADES QUE SE NECESITAN PARA TENER ÉXITO EN CADA NIVEL.

Aquí está una lista de varias características que deben manifestarse con un grado de excelencia antes de que sea posible el avance a otro nivel.

Nivel 1: Posición/ Derechos

- Conozca bien en qué consiste su trabajo (descripción de trabajo).
- Conozca la historia de la organización.
- Relacione la historia de la organización con la gente de la organización (en otras palabras, sea el jugador de un equipo).
- Acepte la responsabilidad.
- Haga su trabajo con una excelencia duradera.
- Haga más de lo que se espera de usted.
- Ofrezca ideas creativas de cambio y mejoramiento.

Nivel 2: Permiso/ Relaciones

- Posea un amor genuino por la gente.
- Haga más exitosos a quienes trabajan con usted.
- Vea a través de los ojos de otras personas.

- Guste más de la gente que de los procedimientos.
- Triunfe o no haga nada.
- Acompañese de otros en su trayectoria.
- Trate con sabiduría a la gente difícil.

Nivel 3: Producción/ Resultados

- Inicie y acepte la responsabilidad de crecer.
- Desarrolle y siga una declaración de propósito.
- Haga de su descripción de trabajo y de la energía, una parte integrante de la declaración de propósito.
- Desarrolle responsabilidad por los resultados, comenzando por usted mismo.
- Conozca y haga las cosas que brindan una alta retribución.
- Comunique la estrategia y visión de la organización.
- Conviértase en un agente de cambio y detecte cuándo es el tiempo oportuno.
- Haga las decisiones difíciles que producirán un cambio.

Nivel 4: El Desarrollo Humano/ Reproducción

- Comprenda que las personas son su activo más valioso.
- Dé prioridad al desarrollo de las personas.
- Sea un modelo que los demás imiten.
- Ponga todos sus esfuerzos de liderazgo en el veinte por ciento de la gente de más alto nivel.
- Exponga a los líderes clave a oportunidades de crecimiento.
- Atraiga a otros ganadores/productores hacia la meta común.
- Entréguese de corazón de tal manera que esto complemente su liderazgo.

Nivel 5: Personalidad/ Respeto

- Sus seguidores son leales y están dispuestos a sacrificarse.
- Usted ha pasado años dirigiendo y formando líderes.
- Usted ha llegado a ser un estadista/asesor y es buscado por otros.
- Su mayor satisfacción se deriva de observar el desarrollo y el crecimiento de los demás.
- Usted trasciende la organización.

Todos somos líderes porque todos influimos en alguien. No todos pueden ser grandes líderes, pero todos pueden llegar a ser mejores líderes. Ahora, hay solamente dos preguntas que tenemos que contestar: «¿Puede usted desatar todo su potencial de liderazgo?» «¿Quiere usted utilizar su capacidad de liderazgo para mejorar a la humanidad?» Este libro se escribió para ayudarle a hacer ambas cosas.

Mi influencia

Mi vida tocará docenas de vidas

antes de que termine el día.

Dejará incontables marcas buenas y malas,

antes de que el sol se ponga.

Esto es lo que siempre deseo,

y esta la oración que siempre elevo:

Señor, que mi vida ayude a las otras vidas

que toca al ir por el camino?⁷

⁷ John C. Maxwell, *Be a People Person*, Víctor, Wheaton, 1989).

PASOS QUE DEBE DAR PARA DESATAR SU POTENCIAL DE LIDERAZGO

Repaso:

- 1 El liderazgo es_____
- 2 Los cinco niveles de liderazgo son:
 - 1) _____
 - 2) _____
 - 3) _____
 - 4) _____
 - 5) _____
- 3 ¿En qué nivel estoy ahora en relación con la mayoría de las personas?

- 4 ¿En qué nivel estoy ahora en relación con otros influenciadores?

Responda:

- 1 Haga una lista de los cinco influenciadores más importantes de la organización.
 - a) ¿En qué nivel de influencia está con respecto a ellos?
 - b) ¿En qué nivel de influencia están ellos con respecto a otros?
- 2 Emplee una hora al mes con cada uno de los cinco influenciadores más importantes, para construir una relación con ellos individualmente.
- 3 Emplee dos horas al mes con los influenciadores más importantes reuniéndose con ellos como grupo, a fin de ayudarlos a desarrollarse. Emplee una de las dos horas para repasar un capítulo de este libro. Emplee la otra hora haciendo, junto con ellos, un proyecto que mejore la organización.
- 4 Repase las características de cada uno de los cinco niveles de liderazgo y escoja tres en las que se sienta débil y necesite desarrollarse.
 - 1) _____
 - 2) _____
 - 3) _____