

El CORAZÓN del liderazgo

Cómo ser un líder al que
la gente quiera seguir

Mark Miller

Coautor del
éxito internacional de ventas *El Secreto*

Prólogo de Patrick
Lencioni

Elogios para *El corazón del liderazgo*

«*El corazón del liderazgo* aborda el obstáculo principal para los líderes... ¡ellos mismos! Si quiere mejorar su forma de liderar a los demás, antes debe mejorar cómo se conduce usted mismo. Este pequeño gran libro le enseña cómo hacerlo».

—**Daniel S. Harkavy, CEO, autor y coach ejecutivo, Building Champions, Inc.**

«*El corazón del liderazgo* se extiende y profundiza en los exitosos modelos de liderazgo de los cuales fue pionero Mark Miller. Este libro es claro, cautivador y tiene un gran valor práctico. Téngalo a mano: una pequeña inversión de tiempo le reportará dividendos para siempre, tanto en su vida como en su carrera».

—**Jeff Rosensweig, profesor asociado de Negocios y Finanzas Internacionales y director del programa Perspectivas Globales, Goizueta Business School, Emory University**

«Hay una diferencia entre los líderes potenciales con talento en bruto y los grandes líderes con una influencia real. El libro de Mark nos revela la diferencia fundamental: se trata del carácter de liderazgo».

—**Tony Morgan, autor y director de estrategia y fundador de TonyMorganLive.com**

«*El corazón del liderazgo* de Mark Miller crea de inmediato un lugar para el descubrimiento personal. A medida que leía, ya no pensaba en Blake, el personaje principal, sino en mí mismo. El viaje de descubrimiento de Blake se convirtió en el mío propio. Se trata de la “vida” del liderazgo y de cómo está al alcance y se nos escapa, produciendo un impacto profundo y duradero. Se trata de que no nos mueva el egoísmo y de estar fuertemente motivados. Se trata de cómo otros en el lugar de trabajo y en nuestra vida se benefician de nuestra resolución de liderar desde la perspectiva de que los demás importan».

—**Clifton L. Taulbert, autor de *Eight Habits of the Heart* y presidente, The Freemount Corporation/Building Community Institute**

«En el mundo empresarial hay muchas palabras en boga que presumen de ser la solución a todos los males del liderazgo. La verdad es que el liderazgo se basa en la gente, y para tener éxito con la gente, lea *El corazón del liderazgo* y verá cómo su liderazgo alcanza nuevas cotas».

—**Todd Nielsen, autor y COO, JMARK Solutions**

OTROS LIBROS DE MARK MILLER

The Secret of Teams
The Secret of Teams Field Guide

Con Ken Blanchard
Great Leaders Grow
El secreto

El CORAZÓN del liderazgo

Cómo ser un líder al que
la gente quiera seguir

Mark Miller



BK®

Berrett-Koehler Publishers, Inc.

El Corazón del liderazgo

Copyright © 2013 por Mark Miller

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, distribuirse o transmitirse de ninguna forma ni por ningún medio, incluidos fotocopias, grabaciones u otros métodos electrónicos o mecánicos, sin la autorización previa por escrito del editor, excepto en el caso de citas breves incorporadas en críticas y ciertos otros usos no comerciales permitidos por la ley de derechos de autor. Para solicitudes de permiso, escriba al editor, con la dirección "A la atención: Coordinador de permisos", en la dirección a continuación.



BK[®]

Berrett-Koehler Publishers, Inc.
1333 Broadway, Suite 1000
Oakland, CA 94612-1921
Tel: (510) 817-2277, Fax: (510)
817-2278
www.bkconnection.com

Información de pedido para ediciones impresas

Ventas de cantidad. Hay descuentos especiales disponibles en compras de cantidades por parte de corporaciones, asociaciones y otros. Para obtener más información, comuníquese con el "Departamento de ventas especiales" en la dirección de Berrett-Koehler que se encuentra más arriba. *Ventas individuales.* Las publicaciones de Berrett-Koehler están disponibles en la mayoría de las librerías. También se pueden pedir directamente a Berrett-Koehler: Tel: (800) 929-2929; Fax: (802) 864-7626; www.bkconnection.com

Pedidos para el uso de libros como texto universitarios/de cursos. Por favor, póngase en contacto con Berrett-Koehler: Tel: (800) 929-2929; Fax: (802) 864-7626.

Distribuido al comercio de los Estados Unidos e internacionalmente por Penguin Random House Publisher Services.

Berrett-Koehler y el logotipo de BK son marcas registradas de Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Nombre: Miller, Mark, 1959- autor.

Título: El corazón del liderazgo / Mark Miller.

Otros títulos: Heart of leadership. Spanish

Descripción: Oakland, CA : Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2019.

Identificadores: LCCN 2018056779 | ISBN 9781523086450 (print pbk.) |

ISBN 9781523086467 (PDF) | ISBN 9781523086474 (IDPF) Tema:

LCSH: Leadership.

Clasificación: LCC HD57.7 .M537518 2019 | DDC 658.4/092--dc23 LC registro disponible en <https://lccn.loc.gov/2018056779>

Primera edición en español

2019-1

Gestión de la producción: Michael Bass Associates

Diseño de la cubierta de: Irene Morris

A papá y mamá:
Su amor, desafío, aliento y oraciones
nos han marcado a mí y a mi liderazgo
para siempre.
¡Gracias!



Contenido

Prólogo de Patrick Lencioni	ix
Introducción: El carácter de liderazgo	1
Los líderes son diferentes	3
Cuando el estudiante está listo	9
No se trata de usted	20
Los líderes crean el futuro	37
La visión impulsa el coraje	50
El precio del liderazgo	64
Nada sustituye a la sabiduría	73
Mirarse en el espejo	86
Yo puedo cambiar esto	99
Una cuestión del corazón	104
El siguiente paso	117
Epílogo	121
Nota del autor	123
Autoevaluación	125
Agradecimientos	127
Acerca del autor	129



Prólogo

El liderazgo ha sido el tema de tantos libros, estudios y discursos de graduación que mucha gente ha empezado a ignorar la importancia del mensaje. Y, a decir verdad, los autores y oradores a menudo recurren a los mismos clichés y obviedades, dejando a los lectores y al público en busca de algo nuevo.

Pero quizá no sea algo nuevo lo que necesitamos. Tal vez solo tenemos que observar en profundidad y con más detalle lo que ya sabemos pero no comprendemos: la simple aunque dolorosa verdad de que si no vamos a la par con nuestro corazón, a nadie le importan nuestros recursos de liderazgo.

En *El corazón del liderazgo*, Mark Miller presenta un caso convincente para una forma radical de liderazgo. Según mi diccionario, radical significa «favorecer cambios extremos en puntos de vista, hábitos, condiciones o instituciones existentes». Y las ideas de Mark sobre el corazón del liderazgo no se corresponden con los puntos de vista, hábitos y condiciones más bien egocéntricos de la cultura actual.

Este libro también ilustra la idea de que el concepto de liderazgo abarca mucho más de lo que la mayoría de la gente cree. Como el personaje principal de la historia llega a entender, la sabiduría, la responsabilidad y el coraje no son conceptos genéricos, intangibles o simplistas que cualquier líder pueda adoptar fácilmente. Solo pueden lograrse mediante un distanciamiento radical del yo, a través de una honestidad dolorosa sobre nuestros errores y limitaciones pasados. Todo lo que no alcance ese nivel dejará al aspirante a líder y a sus adeptos con una sensación de vacío.

Para aquellos que tienen el coraje y el carácter de aceptar la naturaleza radical del liderazgo basado en el corazón, las recompensas son enormes. Pero dichas recompensas no siempre son tangibles ni están garantizadas. Tampoco pueden calcularse como un bonus o un plan de pensiones. Tal vez esa sea la razón por la que relativamente pocos líderes escogen liderar de esta forma. Pero quizá este libro empiece a cambiar eso. Ciertamente, así lo espero.

—Patrick Lencioni
Presidente, The Table Group
Autor, *The Five Dysfunctions of a Team*
y *The Advantage*



INTRODUCCIÓN

El carácter de liderazgo

¿Se ha fijado alguna vez en la cantidad de libros que se escriben para ayudar a los líderes a mejorar? Hay muchísimos que se centran en ayudar a los líderes a desarrollar sus habilidades y, en cambio, muchos menos se escriben para ayudarlos con la tarea personal más importante: la parte interna. Por eso estoy entusiasmado con este libro.

Les diré una cosa sobre el liderazgo: por más que las habilidades sean importantes, la falta de las mismas no es lo que hace descarrilar a la mayoría de los líderes; aprender habilidades no tiene ningún secreto. Si quiere predecir el éxito definitivo de un líder no evalúe sus habilidades, sino su **carácter de liderazgo**.

El reto de desarrollar nuestro carácter de liderazgo es complicado porque hay una falta de claridad sobre a qué se refiere el término exactamente. Pregúntele a la gente qué rasgos busca en un líder y es probable que nombren atributos como la integridad, la honestidad y, quizá, la lealtad. Por sí solo, esto no es una gran respuesta. No me

malinterprete: son rasgos fantásticos, pero totalmente inadecuados a la hora de describir el carácter de liderazgo.

No cabe duda de que los mejores líderes deben ser honestos y tener integridad, pero esas son cualidades que esperamos de cualquiera que esté en nuestras organizaciones. Hay rasgos adicionales que diferencian a los líderes. Este libro trata sobre identificar y desarrollar el carácter de liderazgo. Cuando estas características son evidentes, y un líder posee las habilidades de liderazgo requeridas, se encuentra a gente dispuesta a seguirlo.

Entonces, ¿por qué se necesita un libro como este? Este libro pretende ayudar a líderes y aspirantes a reforzar su carácter de liderazgo y, en consecuencia, situarse en un lugar de mayor oportunidad, influencia e impacto. Para algunos de ustedes, las ideas de este libro pueden ser una ayuda para transformar su liderazgo y que se les presenten oportunidades que jamás hubieran imaginado. Podría incluso cambiar sus vidas.

Si usted y yo podemos adoptar y cultivar los rasgos del carácter de liderazgo que se describen en esta sencilla historia y dominamos las habilidades necesarias para liderar, nuestras empresas subirán como la espuma. Harán falta ambos: carácter y habilidades. Empecemos por lo más difícil: primero, el carácter de liderazgo.



Los líderes son diferentes

—Los líderes son diferentes —dijo Samantha.

—¿Y ya está? —inquirió Blake con un tono que revelaba su preocupación.

—Sí, Blake. Lo hiciste de maravilla; como individuo aportas muchas cosas, pero no he conseguido el suficiente apoyo para que fueras el líder del equipo.

—No tiene ningún sentido —dijo Blake, atónito—. Estuve fabuloso... y no hay ascenso.

—Exacto. Valoramos los resultados, pero falta algo. —Samantha guardó silencio.

Blake se reclinó sobre la mesa, esperando las siguientes palabras, pero ella no dijo nada.

Finalmente él rompió el silencio.

—¿Qué falta? —Quería saberlo. Necesitaba saberlo.

—Me cuesta mucho definirlo —dijo ella, vacilante—. Por eso he dicho que los líderes son diferentes.

—¿En qué son diferentes los líderes? —preguntó Blake.

—No sé muy bien cómo explicarlo, pero lo sé cuando lo veo. —Samantha titubeaba.

—Samantha, ¿intentas decirme que nunca conseguiré un ascenso? —Blake ni siquiera estaba seguro de querer saber la respuesta.

—No, Blake, no es eso. Sin embargo, el liderazgo es mucho más que un gran trabajo individual... tú no *actúas* como un líder —dijo, haciendo un esfuerzo genuino por ayudar.

*El liderazgo es mucho más
que un gran trabajo individual.*

—¿Cómo actúa un líder? —La frustración de Blake empezaba a ser evidente.

—Los líderes son diferentes.

—Sí, eso lo he entendido. —Blake estaba pendiente de las palabras de Samantha. Esperó, pero Samantha no parecía tener nada más que añadir. Blake decidió que debía hacer una última pregunta—: ¿Tienes algún consejo que darme?

—Necesitas descubrirlo tú mismo. Conoces a muchos líderes; ¿por qué no hablas con algunos de ellos y ves si pueden ayudarte?

Samantha no estaba del todo satisfecha con su respuesta, pero esperaba que Blake siguiera su consejo. Parecía tener mucho potencial.

. . .

De camino a su casa, Blake reprodujo en su cabeza los cinco años previos en Dynastar. Sentía que había tenido un comienzo muy rápido, quizá el más rápido de la historia. Prácticamente había salvado él solo la compañía en su primer año. Pero desde entonces, había ascendido en tres ocasiones dentro de la compañía y le habían dejado de lado dos veces para puestos de liderazgo. Tan solo tenía 28 años, pero se sentía mucho más viejo. Estaba cansado. Estaba estancado. Y ahora tocaba decírselo a Megan.

Mientras estacionaba el auto en la entrada pensó: «Ojalá no tuviéramos una hipoteca tan grande, entonces este ascenso y el aumento no tendrían tanta importancia». También esperaba que Megan estuviera de buen humor. Quizá había podido dormir un rato.

Cuando entró en la casa, Clint, su hijo de nueve meses, berreaba por algo. Ninguno de los dos dormía mucho últimamente, y Megan no daba la sensación de haber echado una cabezadita.

—¿Cómo estás? —preguntó Blake esbozando la mejor sonrisa que pudo.

—Bien —dijo Megan—. Estoy cansada. —Al hablar, se acercó hacia la luz.

—¿Has estado llorando? —preguntó él.

—Un poco.

—¿Por qué?

—Ha llamado el médico... —se detuvo.

—¿Y...? —inquirió Blake.

—¡Estoy embarazada! —Megan rompió a llorar.

—Genial —dijo Blake con una brizna de emoción.

—¿Genial? Nunca estás en casa, no dormimos y apenas podemos pagar los gastos. ¿Qué tiene de genial otro hijo?

La parte de «apenas podemos pagar los gastos» se clavó en el corazón de Blake como una flecha. Decidió pasarlo por alto a pesar de que le hería profundamente.

—Escucha —dijo—. ¡Otro hijo es un regalo maravilloso! Ya volveremos a dormir algún día. Y yo ganaré más dinero... algún día. Y sobre el hecho de que nunca estoy en casa, también trabajaré en eso. —Se detuvo y luego añadió—: Estoy agradecido por tener otro hijo. Siempre dijimos que íbamos a tener un segundo.

—Pero íbamos a hacerlo más tarde —dijo ella entre sollozos.

—Todo saldrá bien.

Blake abrazó a Megan más fuerte que nunca. Cuando ella dejó de llorar, él le dijo:

—Ve a tumbarte y duerme un rato. Yo me encargaré de Clint y prepararé algo para comer. Te llamaré dentro de una hora.

—Gracias —fue todo cuanto Megan pudo decir mientras se retiraba arrastrando los pies hacia el dormitorio. Una siesta era el mayor regalo que Blake podía hacerle en ese momento.

Una hora más tarde, las cosas habían cambiado mucho, o al menos eso parecía. Clint estaba contento, Megan estaba algo más descansada y relajada y Blake había cocinado una maravillosa cena... bueno, había preparado una pizza congelada.

Cuando Megan volvió a la cocina, dijo:

—Siento mi arrebato de antes. Tienes razón, sí que queremos otro hijo, y probablemente nunca es un buen momento. —Sonrió—. Además, el estrés que supone no dormir hace que lo veas todo mucho más grande de lo que realmente es.

—Esto es lo que yo creo —añadió Blake—. ¡Será genial! Quizá habrá dificultades, pero irá bien.

Megan siempre había adorado el optimismo de Blake.

—¿Cómo fue hoy en el trabajo? —preguntó Megan.

—Bueno... —Blake no quería hablar del tema.

El momento parecía pésimo—. Fue bien —dijo.

—Oh, oh —dijo Megan. Blake mentía muy mal—.

Aún tienes trabajo, ¿verdad?

—Por supuesto. ¿Qué te hace pensar que no lo tenga?

—Blake estaba agradecido de seguir teniendo un trabajo; quizá eso haría más fácil la siguiente parte—. Tengo un trabajo. Lo que no tengo es un ascenso —dijo en un tono objetivo.

—Lo siento, querido. —Megan podía sentir su dolor—. ¿Qué te han dicho?

—Hago un gran trabajo...

—Sí, ¿pero...?

—Pero los líderes son diferentes.

—¿Qué significa eso? —preguntó Megan.

—En realidad, no lo sé. Solo he tenido un par de horas para reflexionar al respecto. Creo que me están diciendo que no soy un líder.

—Tú siempre has sido un líder. —Megan salió en defensa de Blake de manera instintiva.

—Sí, lo sé. Pero parece ser que Dynastar tiene un estándar distinto de lo que es el liderazgo. Aún intento averiguar cuál es.

—¿Qué vas a hacer?

—Tres cosas —dijo Blake—. Seguir trabajando duro. Seguir intentando crecer. Y llamar a Debbie Brewster.

—Tú haz todo eso —dijo Megan— y yo rezaré.

Ella sonrió; Blake, no.



Cuando el estudiante está listo

A la mañana siguiente, Clint se despertó temprano, así que Blake también madrugó. Mientras tomaba el café, pensaba en lo mucho que Debbie Brewster le había ayudado cuando su padre falleció. Aún le parecía increíble que su padre hubiera sido el mentor de Debbie años atrás, cuando ella era una líder en apuros, y que luego ella acabara convirtiéndose en su mentora.

Concedía a Debbie el mérito de ayudarlo a conseguir su trabajo en Dynastar preparándole a lo largo de todo el proceso. Le había enseñado mucho sobre el crecimiento como líder. No estaba muy seguro de cuándo se había desviado del camino. Para empezar, tampoco estaba muy seguro de por qué había dejado de verse con ella. Esperaba que pudiera volver a ayudarlo.

De camino a la oficina la llamó. Afortunadamente, y aunque era de esperar, ella estaría encantada de reunirse con él.

—Dime cuándo y dónde —inquirió Debbie.

—¿Qué te parece en el sitio de siempre en aquella cafetería? —propuso Blake.