

**STEPHEN M. R. COVEY**

con David Kasperson, McKinlee Covey y Gary T. Judd



**CONFIAR  
E  
INSPIRAR**

**CÓMO LOS GRANDES LÍDERES LIBERAN  
LA GRANDEZA EN LOS DEMÁS**

**PAIDÓS**

**Stephen M. R. Covey**  
con **David Kasperson,**  
**McKinlee Covey**  
y **Gary T. Judd**

# **Confiar e Inspirar**

Cómo los grandes líderes liberan  
la grandeza en los demás

Traducción de Pablo Hermida Lazcano

**PAIDÓS** Biblioteca Covey

Título original: *Trust & Inspire*, de Stephen M. R. Covey

*1.ª edición, mayo de 2023*

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento. En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor.

Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

© CoveyLink, LLC, 2022

FranklinCovey y el logo FC y marcas registradas son marcas de FranklinCovey Co. Sujetas a autorización.

© de la traducción, Pablo Hermida Lazcano, 2023

© de todas las ediciones en castellano,

Editorial Planeta, S. A., 2023

Paidós es un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.

Avda. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona, España

[www.paidos.com](http://www.paidos.com)

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN 978-84-493-4091-8

Maquetación: Pleca Digital, S. L. U.

Depósito legal: B. 7.327-2023

Impresión y encuadernación en Liberdúplex, S. L.

Impreso en España - *Printed in Spain*



# Sumario

<i>Introducción</i> . . . . .	23
-------------------------------	----

**Primera parte**  
**El futuro del liderazgo:**  
**De Mandar y Controlar a Confiar e Inspirar**

1. El mundo ha cambiado, nuestro estilo de liderazgo no . . .	37
2. La irrelevancia creciente de Mandar y Controlar . . . . .	65
3. El estilo obstaculiza las intenciones . . . . .	89

**Segunda parte**  
**Llegar a ser un líder de disposición esencial**  
**e Inspiración: Las creencias fundamentales**  
**y las tres disposiciones esenciales**

4. Las creencias fundamentales de un líder de disposición esencial e Inspiración . . . . .	103
5. La primera disposición esencial: la ejemplaridad, o <i>quiénes somos</i> . . . . .	123
6. La segunda disposición esencial: la confianza, o <i>cómo lideramos</i> . . . . .	153

7.	La tercera disposición esencial: esencial: la inspiración, o <i>conectar con el porqué</i> . . . . .	181
8.	Acuerdos de disposición esencial . . . . .	213
9.	Confiar e Inspirar: lo que <i>no</i> es . . . . .	229

### **Tercera parte**

#### **Superar las 5 barreras más frecuentes para llegar a ser un líder de disposición esencial e Inspiración**

10.	Barrera 1: «Esto aquí no funcionará» . . . . .	251
11.	Barrera 2: El miedo, o «Pero ¿y si...» . . . . .	259
	«... <i>pierdo el control?</i> »	
	«... <i>no funciona?</i> »	
	«... <i>he quedado escarmentado antes?</i> »	
	«... <i>no recibo el debido reconocimiento?</i> »	
	«... <i>no tengo tanta confianza en mí mismo como los demás creen?</i> »	
12.	Barrera 3: «No sé aflojar las riendas» . . . . .	277
13.	Barrera 4: «Soy el más listo de la sala» . . . . .	281
14.	Barrera 5: «Yo soy así» . . . . .	295

### **Cuarta parte**

#### **La nueva forma de liderar en un mundo nuevo**

15.	Confiar e Inspirar en cualquier contexto: crianza, enseñanza, entrenamiento... y suma y sigue . . . . .	305
	Conclusión . . . . .	329
	Agradecimientos . . . . .	335
	Apéndice . . . . .	341
	Notas y referencias . . . . .	347
	Índice onomástico y de materias . . . . .	363

# 1

## *El mundo ha cambiado, nuestro estilo de liderazgo no*

En unos centenares de años, cuando la historia de nuestro tiempo se escriba desde una perspectiva a largo plazo, es probable que el acontecimiento más importante que aprecien los historiadores no sea la tecnología, ni internet ni el comercio electrónico, sino una transformación sin precedentes en la condición humana. Por primera vez, literalmente, un número sustancial y cada vez mayor de personas tienen libertad de elegir. Por primera vez tendrán que gestionarse a sí mismas. Y la sociedad no está preparada en absoluto para ello.

PETER DRUCKER<sup>1</sup>

Tuve la fortuna de compartir escenario con mi difunto padre en seminarios públicos, en los que él comenzaba casi todas las sesiones planteando al público dos preguntas simples, pero provocativas:

—Que levanten la mano quienes creen que la inmensa mayoría de los trabajadores de su organización poseen mucho más talento, creatividad, ingenio, inteligencia y destreza de los que sus empleos actuales requieren o incluso les permiten aportar.

Invariablemente, casi todos los presentes alzaban la mano.

Acto seguido preguntaba:

—¿Y cuántos de ustedes creen que la inmensa mayoría de los trabajadores de su organización se hallan bajo una presión inmensa y cada vez mayor para producir sustancialmente más por menos?

Volvían a levantarse casi todas las manos.

Pensémoslo: en una ciudad tras otra del mundo, existía un acuerdo prácticamente universal en que la inmensa mayoría de las personas en la mayoría de las organizaciones se enfrentan a expectativas enormes y crecientes para producir más por menos en un mundo cada vez más complejo. Sin embargo, sencillamente no son capaces de emplear una porción significativa de sus talentos y habilidades para tal fin, o ni siquiera se les permite hacerlo.

Reflexionemos por un momento sobre lo que eso significa.

La diferencia entre lo que estamos haciendo y lo que somos capaces de hacer solucionaría la mayoría de los problemas del mundo.

MAHATMA GANDHI<sup>2</sup>

Para cerrar esta brecha, no podemos continuar «gestionando» a las personas de la misma forma en que lo hemos hecho en el pasado. Ha llegado la hora de cambiar, con el fin de que el liderazgo se ponga a la altura de nuestra transformación. En un mundo caracterizado por una profunda disrupción, no podemos continuar dependiendo de un estilo de gestión que se ha vuelto obsoleto e inefectivo. Tanto el tipo de trabajo que se está realizando (trabajo de servicios y conocimiento de un modo colaborativo y en equipo) como los lugares en los que se lleva a cabo (*in situ*, híbrido o virtual, trabajando desde casa o desde cualquier lugar) exigen una nueva forma de liderar. Allí donde las posibilidades y alternativas han crecido exponencialmente hasta un número casi infinito de opciones, necesitamos una nueva forma de liderar que sea relevante para los tiempos que corren.

Con opciones sin precedentes y cambios incesantes, resulta improbable que los individuos respondan o incluso toleren a la postre un liderazgo que no concuerde con el mundo actual. Y, sin embargo, la inmensa mayoría continúa liderando, criando, enseñando y entrenando con el mismo estilo de Mandar y Controlar que nos condujo a través de la era industrial.

El mundo ha cambiado. Nuestro estilo de liderazgo no.

Cuando trabajo con personas y líderes de todo el mundo, oigo con frecuencia expresiones de frustración y preocupación ligadas a la necesidad de adaptarse:

Mi jefe no deja de vigilarme y de cuestionar mis decisiones. Nuestra empresa no para de hablar de construir una cultura de equipo positiva, pero yo no la veo por ningún lado. ¿Por qué me han contratado si no se fían de mí?

Soy gerente de una empresa en la que me consta que varios de mis colaboradores también trabajan por cuenta propia. Dicen que les gusta la autonomía y los ingresos extra de los trabajos esporádicos, pero necesitan un empleo asalariado. Tengo la impresión de que no se esfuerzan al máximo conmigo. ¿Cómo lograr que se entreguen en cuerpo y alma cuando no puedo pagarles más de lo que les pago?

Trabajar desde casa ha sido genial en muchos sentidos, pero también me hace sentirme menos conectado con mis compañeros. Creo que no alcanzo el mismo nivel de creatividad cuando trabajo solo y además me resulta mucho menos estimulante. ¿Cómo puedo llenar ese vacío?

Mi empresa no cesa de hablar de la importancia de la diversidad y la inclusión, pero, más allá de las palabras, me pregunto si se creen lo que dicen. ¿Cómo podría participar en ese tipo de cambios que me gustaría ver?

¿Cómo puedo ser un jefe efectivo y al mismo tiempo conservar a mi gente? Se diría que a estas nuevas generaciones no les importa dejar una empresa a la primera de cambio.

Me gusta mi empleo, pero, para ser sincero, siento que mi trabajo no es importante. Cuesta hallar sentido cuando el trabajo que haces no parece significativo. Y si no me importa como gerente, ¿cuánto menos debe importarles a mis empleados?

Trabajar desde casa ha sido agradable para mi equipo, pero ha dificultado mucho la rendición de cuentas. ¿Cómo me las ingenio para exigir responsabilidades a los demás sin dar la impresión de que desconfío de ellos o de que los estoy microgestionando a distancia?

Dirijo un equipo mundial y lidio con las diferencias culturales. La verdad es que jamás he salido de mi país. ¿Cómo puedo dirigir e inspirar a personas de culturas diferentes cuando carezco de experiencia?



Me siento muy frustrado por la situación política y la falta de civismo en mi país, y estoy convencido de que estas carencias están impregnando también nuestra cultura laboral. ¿Cómo puedo provocar cambios o ejercer una influencia decisiva cuando no sé en quién o en qué confiar?

Me preocupa la educación de mis hijos en estos tiempos. Tengo la impresión de que crecen mucho más deprisa ahora que cuando yo era niño. ¿Cómo puedo enseñarles a desenvolverse en nuestro mundo actual cuando yo mismo no tengo todas las respuestas?

Estas declaraciones reflejan preocupaciones reales acerca de los retos a los que hoy nos enfrentamos y a los que intentaremos dar respuesta y ayudar a abordar en este libro. ¿Qué otros aspectos añadiría usted a esta lista?

La pregunta no es si somos capaces de cambiar, sino si estamos cambiando con la suficiente rapidez.

ANGELA MERKEL<sup>3</sup>

Estos cambios trascendentales que estamos experimentando son fruto de lo que yo denomino las «Cinco Fuerzas Emergentes». Estas fuerzas del cambio están arrasando nuestro mundo y ejerciendo un impacto sin precedentes sobre nuestro trabajo y nuestra vida. Podemos tratar de evitarlas o ignorarlas, pero ellas no nos ignorarán a nosotros.

## **LAS CINCO FUERZAS EMERGENTES**

### **1. La naturaleza del *mundo* ha cambiado**

Las innovaciones tecnológicas están obrando cambios extraordinarios; no solo es inaudita la «cantidad» de cambios, sino que también lo es el ritmo o la «velocidad» de estos cambios. Además, el «tipo» de cambios —caracterizados por las tecnologías disruptivas— está afectando a todas las sociedades, industrias, organizaciones y personas. Estas innovaciones tecnológicas se están produciendo en todas las áreas, incluidas las biociencias, la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, la robótica, la automatización,

la realidad virtual y aumentada, la digitalización, la nanotecnología, el internet de las cosas, la impresión 3D y suma y sigue. Estos cambios están convergiendo y fundiéndose en lo que se designa como «la Cuarta Revolución Industrial».<sup>4</sup>

Además de esta rápida disrupción tecnológica, nunca antes en la historia habían estado disponibles tantos conocimientos e informaciones. Scott Sorokin señala en la revista *CIO* que, hasta 1900, los expertos estimaban que el conocimiento humano se duplicaba cada siglo. En 1982, se calculaba que el conocimiento se duplicaba cada trece meses. Ahora, cuarenta años después, los expertos sugieren que el conocimiento humano se duplica cada doce horas.<sup>5</sup> Esta explosión del conocimiento ha transformado nuestra manera de ver el pasado y de pensar en el futuro. Ha convertido en imposible ser lo que la doctora Carol Dweck de Stanford llama un «sabelotodo», ya que el conocimiento y la tecnología que hay que ingerir son sencillamente excesivos. En lugar de ello, se otorga más valor a llegar a ser un «aprendelotodo»: ser capaz de aprender, e incluso reaprender, más rápido que nunca.

Este desbordamiento de conocimientos combinado con la disrupción significativa —ya sea mediante la tecnología, ya sea mediante una pandemia global— ha provocado importantes cambios sociales y ha hecho caer de rodillas a algunas industrias y empresas. La innovación tecnológica ha creado nuevos modelos comerciales e incluso industrias totalmente novedosas, y ha abierto las puertas a posibilidades prácticamente ilimitadas. La mera accesibilidad de los *smartphones* ha transformado de forma significativa no solo nuestra forma de hacer negocios, sino también nuestra manera de vivir la vida cotidiana. No habitamos en un mundo estancado; antes bien, este está repleto de riesgos y oportunidades a los que hemos de adaptarnos constantemente como seres humanos, como empresas, como familias y como comunidades.

## **2. La naturaleza del *trabajo* ha cambiado**

El trabajo actual se basa cada vez más en el conocimiento y los servicios, con acceso a información instantánea y simultánea. Es mucho más colaborativo, innovador y creativo que nunca. El trabajo manual o industrial tradicional, si bien sigue siendo importante,

representa una proporción cada vez menor del trabajo realizado, pues hemos ingresado definitivamente en una nueva era.

No cesa de crecer el número de personas a quienes se les pide que se concentren en tareas que requieren más de su mente y menos de sus manos, mientras que a quienes trabajan con sus manos se les pide que aumenten su actividad mental. Conforme la naturaleza del mundo continúe cambiando a través de las innovaciones tecnológicas, esta realidad se tornará cada vez más relevante.

Más significativo es el hecho de que la manera de trabajar sea cada vez más colaborativa, lo cual requiere trabajar en equipos flexibles e interdependientes con el fin de crear e innovar juntos.

### **3. La naturaleza del *lugar de trabajo* ha cambiado**

Además de los cambios en la clase de trabajo que realizamos, se obran importantes transformaciones relacionadas con *dónde* trabajamos. El trabajo desde casa o desde cualquier otro lugar había estado creciendo incluso antes de la disrupción de la pandemia global de la COVID-19, que aceleró tremendamente esta tendencia. Hoy en día se está convirtiendo en la norma que el lugar de trabajo sea disperso, sobre todo en alguna modalidad combinada o híbrida con el trabajo *in situ*.

Los trabajos en equipos flexibles e interconectados incluyen en la mayor parte de los casos alguna dimensión de virtualidad; de hecho, muchos son íntegramente virtuales. Los miembros del equipo, tanto si se hallan dispersos por el mundo como si trabajan cerca, pueden participar en el mismo proyecto sin encontrarse físicamente cara a cara jamás. La idea de un lugar de trabajo físico compartido es inexistente para algunas organizaciones y está perdiendo relevancia para otras. La estructura organizativa jerárquica tradicional se está volviendo más horizontal con el fin de empujar hacia abajo la toma de decisiones e incrementar la velocidad y la flexibilidad.

El efecto neto de todo esto es que los individuos se llevan su trabajo por todo el globo, libres de las restricciones de una oficina convencional. Estas nuevas modalidades y lugares de trabajo han comportado y continuarán conduciendo a cambios en las estructuras y los sistemas organizativos, y ejercerán un impacto significativo sobre la cultura del lugar de trabajo.

#### **4. La naturaleza de la *fuerza laboral* ha cambiado**

Nuestra fuerza laboral es mucho más dispersa de lo que jamás ha sido, estando integrada por personas de diferentes generaciones, géneros, razas, etnias, orientaciones sexuales, religiones, culturas, procedencias, experiencias y perspectivas. El objetivo es la creación de una cultura inclusiva para todos que nos permita maximizar nuestra diversidad (nuestras diferencias) como nuestra principal fortaleza. Cuanto mayor sea el contraste en nuestras diferencias, mayor será el potencial para la creatividad y la innovación.

Un ejemplo de la fuerza laboral cambiante son las múltiples generaciones que trabajan conjuntamente, hasta cinco diferentes.<sup>6</sup> Conforme las generaciones más jóvenes, como los *millennials* y la generación Z, integran un porcentaje cada vez mayor de la fuerza laboral, aportan diferentes experiencias, perspectivas e ideas. Tienen diferentes expectativas respecto a su trabajo y a sus jefes que las generaciones de mayor edad. El contrato social ha cambiado. Los deseos de las personas han cambiado. No se conforman con un sueldo. Les importa también la manera en que son dirigidas y quieren saber que su contribución es importante. Esto transforma intrínsecamente no solo la forma en que opera la fuerza laboral, sino también el funcionamiento de nuestras sociedades y familias.

#### **5. La naturaleza de la *elección* ha cambiado**

Los avances tecnológicos nos han conducido de la elección múltiple a la elección infinita, en cuanto consumidores y en cuanto miembros y líderes de equipos. Para los consumidores, existen literalmente miles de opciones disponibles con solo pulsar un botón en lo que concierne a programas televisivos, películas, juegos, ropa, herramientas, comida y todo lo demás. El acceso a cualquier cosa desde cualquier lugar del mundo nunca ha sido mayor.

Ahora bien, quizá las elecciones y opciones más impactantes hayan eclosionado en el empleo y las oportunidades laborales. Debido al auge del trabajo virtual, los individuos tienen muchas más opciones de trabajar con una empresa en un lugar distinto de su residencia. El crecimiento considerable de los trabajos esporádicos y por cuenta propia ha incrementado la flexibilidad y las opciones. Basándose en las tendencias de crecimiento, algunos expertos pre-

dicen que en 2023 habrá más trabajadores autónomos que empleados tradicionales.<sup>7</sup>

Ante esta flexibilidad y este aumento de las opciones, es importante que los líderes y las organizaciones creen la clase de cultura que atraiga, retenga e inspire a las personas. Los individuos nunca habían tenido una capacidad semejante para elegir cómo será su vida.

A título de ejemplo, recientemente hablé con una profesional de ventas que me contó que, durante la pandemia, decidió que a partir de entonces viviría donde quisiera. Decidió asimismo que sencillamente no aceptaría ningún empleo que le exigiese viajar con frecuencia. Con su trayectoria como profesional de ventas de alto desempeño, era consciente de que ya no necesitaba hacerlo. En esa nueva forma de trabajar veía que tenía un número inaudito de posibilidades y opciones para hacer lo que quisiera, con quien quisiera y donde quisiera. Podía optar por trabajar con un número creciente de empresas que la valoraban. En adelante, decía, escogería la compañía que más creyese y confiase en ella, que más la inspirase y la valorase.

Estas Cinco Fuerzas Emergentes operan en nuestro mundo con independencia de que las veamos o incluso seamos o no conscientes de ellas. Estas fuerzas del cambio se arremolinan en torno a nuestros empleos, nuestros colegios, nuestras familias y nuestras comunidades. Con el fin de prosperar, y por supuesto sobrevivir, en este torbellino de cambios, organizativamente y como líderes, necesitamos adaptarnos con la misma rapidez con la que las cosas cambian a nuestro alrededor. Si no logramos adaptarnos, probablemente no seamos capaces de cumplir los dos imperativos épicos de nuestro tiempo, las necesidades más esenciales y cruciales de toda organización en este nuevo entorno.

## **LOS IMPERATIVOS ÉPICOS DE NUESTRO TIEMPO**

Hoy en día, todas las organizaciones han de alcanzar dos imperativos épicos. El primero es la facultad de crear una cultura de alta

confianza capaz de atraer, retener, involucrar e inspirar a los mejores individuos, ganando así la batalla en curso por el talento. En otras palabras, *ganar en el lugar de trabajo*. El segundo es la capacidad de colaborar e innovar con el éxito suficiente para seguir siendo altamente relevantes en un mundo cambiante y disruptivo. En otros términos, *ganar en el mercado*. En la sucinta expresión del director ejecutivo de Microsoft Satya Nadella: «Nuestro sector respeta la innovación, no la tradición».<sup>8</sup>

La conclusión es que, si no podemos satisfacer estos dos imperativos épicos, no seremos capaces de mantener el éxito en este nuestro nuevo mundo.

Hoy tenemos en las manos unos teléfonos móviles que son más potentes que los ordenadores originales que ayudaron a los astronautas a llegar a la luna. Resulta irónico, pues, que en la práctica todavía gestionemos y motivemos a las personas aplicando las mismas tácticas y técnicas de «el palo y la zanahoria» que eran punteras antes de que existiese ninguna clase de ordenador.

El teórico de la gestión Gary Hamel señalaba que la mayoría de las herramientas y las técnicas esenciales de la gestión actual fueron inventadas por personas nacidas en el siglo XIX, no mucho después del final de la Guerra de Secesión. Si introdujéramos a un director ejecutivo de los años sesenta del siglo pasado en una máquina del tiempo y lo transportáramos hasta el presente, decía Hamel, ese director ejecutivo «descubriría que gran parte de los rituales de gestión actuales apenas difieren de los que gobernaban la vida corporativa un par de generaciones atrás».<sup>9</sup>

El mundo ha cambiado, pero nuestro estilo de liderazgo no.

Las Cinco Fuerzas Emergentes muestran que necesitamos transformar nuestra forma de liderar si aspiramos a seguir siendo relevantes. Marc Benioff, fundador de Salesforce, describía el futuro como «un entorno donde trabajar en cualquier lugar y vivir en cualquier lugar», observando que ya «estamos en el futuro».<sup>10</sup> Esto es cierto en el caso de quienes trabajan en organizaciones, pero también de los trabajadores autónomos o por cuenta propia. Es posible trabajar a distancia y llevar una existencia nómada. Esta nueva forma de trabajar y de vivir requiere una nueva forma de liderar. Para triunfar en la guerra por el talento, debemos mantenernos al día,

seguir siendo relevantes y hacernos deliberadamente flexibles, no solo con la tecnología, sino sobre todo con las necesidades y expectativas cambiantes de nuestra gente.

La necesidad de adoptar una nueva modalidad de liderazgo nunca ha sido tan importante o relevante como hoy, si pretendemos ser jefes efectivos, buenos padres y ciudadanos productivos. Lo que ha funcionado en el pasado sencillamente ya no servirá. Con el fin de influir en quienes nos rodean, hemos de entender mejor el mundo cambiante en el que operamos. Solo podemos liderar con éxito en el mundo actual si rechazamos el estilo de Mandar y Controlar del liderazgo de ayer y adoptamos en su lugar un nuevo estilo, mucho más relevante y apropiado para los tiempos que corren: Confiar e Inspirar.

Confiar e Inspirar consiste en ver, comunicar, desarrollar y liberar el potencial de grandeza en las personas, aprovechando al máximo lo que estas guardan en su interior. Es algo intrínseco; está ya ahí. Nuestra labor es hacerlo aflorar, avivar el fuego y crear un entorno en el que eso sea posible y bienvenido.

Las personas quieren esa clase de liderazgo y la quieren ahora. Un reciente estudio de la Organización de Jóvenes Presidentes (YPO, por sus siglas en inglés) —Global Pulse— concluía que «los dirigentes empresariales con visión de futuro se están alejando del estilo de liderazgo tradicional basado en Mandar y Controlar y aproximándose a un nuevo enfoque centrado en las personas».<sup>11</sup> Ese enfoque centrado en las personas es Confiar e Inspirar. Es lo que necesitamos para liderar en la actualidad. Es lo que necesitamos para formar equipos, colaborar e innovar. Y es lo que atrae e involucra a los mejores talentos de hoy en día.

## **EL IMPACTO DE UN LÍDER DE DISPOSICIÓN ESENCIAL E INSPIRACIÓN**

Hace no mucho tiempo, el gigante tecnológico Microsoft no era tan imponente como lo fuera antaño. De hecho, estaba comenzando a desvanecerse. La innovación prácticamente había cesado. Su cultura estaba a punto de desmoronarse. Estaba perdiendo relevancia en el mercado, así como en el lugar de trabajo.

En *Vanity Fair*, la periodista y escritora Bethany McLean resumía así la situación por la que atravesaba Microsoft en aquel momento: «En el mundo ajeno a Redmond, Washington, existe la sensación de que los mejores tiempos de Microsoft han quedado atrás, de que el apabullante coloso, que da empleo a más de cien mil personas, no sabe lo que es, ni siquiera lo que quiere ser».<sup>12</sup>

¡Ay!

Entonces llegó Satya Nadella, originario de la India, que sucedió a Steve Ballmer como director ejecutivo de Microsoft en 2014. Nadie envidiaba el reto al que se enfrentaba Nadella. De hecho, en un artículo de *Fast Company*, Harry McCracken lo dijo sin ambages: «Tanto Wall Street como Silicon Valley consideraban que el Microsoft que había heredado Nadella se estaba sumiendo en la irrelevancia»,<sup>13</sup> lo que también confirmaba el mercado. En 2014, tanto Apple como Google estaban batiendo récords de valoraciones, en tanto que el precio de las acciones de Microsoft se había desplomado y luego se había estancado.<sup>14</sup> Todo el sector se había desplazado del punto fuerte de Microsoft, los ordenadores de mesa, a los *smartphones*, dejando rápidamente atrás a Microsoft, ya que la cuota de mercado de Windows en los teléfonos inteligentes cayó a menos del 4%. Además, los mejores talentos se estaban marchando. Ya no se percibía como un lugar genial para trabajar. Se mirase como se mirase, el panorama era sombrío.

Un problema fundamental era la cultura de Microsoft. Un humorista gráfico de la época representaba el organigrama de la compañía como una jerarquía piramidal; de cada punto de la pirámide asomaba una mano, que apuntaba directamente con un arma a una de las otras. La implicación resultaba evidente: aquello era la guerra.<sup>15</sup> Circulaba por el sector la idea de que la única manera de «ganar» por aquel entonces en Microsoft era liquidar a aquellos que te llevaban la delantera.

Nadella evaluó de inmediato lo que estaba sucediendo y cómo estaba influyendo en la sostenibilidad de Microsoft. En sus memorias, *Hit Refresh (Pulsa actualizar)*, Nadella describía la época de la guerra de pandillas diciendo: «La innovación estaba siendo reemplazada por la burocracia. El trabajo en equipo estaba siendo sustituido por la política interna. Nos estábamos quedando rezagados».<sup>16</sup>



La transformación de la cultura de Microsoft era el objetivo número uno de Nadella como director ejecutivo. ¿Por qué? Porque, como un líder de disposición esencial e Inspiración, comprendió el primer imperativo épico de nuestro tiempo: para triunfar, hemos de ganar en el lugar de trabajo, atrayendo, reteniendo, involucrando e inspirando a los mejores.

Nadella llegó discreta y cuidadosamente, sin arrogancia ni orgullo, y exhibió enseguida un estilo de liderazgo basado en Confiar e Inspirar, que acabaría por transformar la cultura de la empresa. Comenzó dando ejemplo del comportamiento al que aspiraba: humildad, empatía, autenticidad, crecimiento personal, creatividad, colaboración. Su paradigma de liderazgo consistía en confiar en los demás e inspirarlos, y se ponía de manifiesto adoptando una «mentalidad de crecimiento», no solo para sí mismo, sino también para los otros, impulsándolos a convertirse en la fuerza motriz del éxito de Microsoft. Logró revitalizar la cultura despiadada de la compañía, transformando por completo la trayectoria de Microsoft.

¿Cuál fue el resultado? Nadella ha inspirado la atención y la admiración de las personas a las que sirve. Una encuesta a los empleados reveló que el director ejecutivo contaba con la aprobación del 92 % de ellos.<sup>17</sup> Para una compañía de más de cien mil empleados, se trata de un porcentaje extraordinario.

Por encima de todo, Microsoft volvía a percibirse como un lugar de trabajo relevante y apasionante.

La cosa no acabó ahí. Nadella aceptó de lleno el segundo imperativo épico de nuestro tiempo, la necesidad de colaborar e innovar para ganar en el mercado. Revisó la misión y la estrategia de Microsoft, y las renovó para fortalecer el trabajo en equipo y la colaboración, enriqueciendo así la organización. Inspiraba a los empleados para que aspirasen a más y confiaba en ellos para que hiciesen lo que fuese preciso para alcanzar esa meta. Estos comenzaron a colaborar internamente y a explorar otra vez nuevas tecnologías y nuevos mercados.

Los resultados hablan por sí mismos: cuando Nadella llegó a ser director ejecutivo, el valor de mercado de Microsoft rondaba los 300.000 millones de dólares.<sup>18</sup> Ahora supera los dos billones, siendo la segunda compañía en la historia que consigue una valoración tan alta. Fue una recuperación que pocos habrían creído posible.

Considerada una vieja gloria tan solo uno años atrás, Microsoft se convirtió en la potencia mundial en la nube. Fue una fabulosa reinvencción. Y ello se debió fundamentalmente al inspirador estilo de liderazgo de su nuevo líder, un estilo que liberaba el potencial de los individuos y posibilitaba todo lo demás.

Ser un líder es un privilegio. Tu labor consiste en ser capaz de ayudar a las personas a desarrollar todo su potencial. De hecho, eso es lo que se espera de ti.

SATYA NADELLA, director ejecutivo de Microsoft<sup>19</sup>

Una profesora me contó recientemente el contraste que había experimentado con dos directores con los que había trabajado en dos años consecutivos. El primer director actuaba con un estilo que cabría calificar de Mandar y Controlar «benevolente». Era competente, afable y respetuoso, pero no confiaba en sus profesores. A menudo los arrojaba a los pies de los caballos ante los padres. Les decía una cosa a la cara para luego hacer lo contrario en cuanto se daban la vuelta.

Huelga decir que el ambiente imperante entre los profesores y el personal era agotador y triste, y la tasa de rotación en el colegio se disparó. Muchos profesores se marchaban incluso a mitad de curso, pese a no tener un nuevo empleo al que ir.

Al año siguiente, el colegio tuvo una nueva directora. Era una líder de disposición esencial e Inspiración, que creyó y confió en los profesores desde el primer día y reconocía el duro trabajo que llevaban a cabo. Conectaba con los profesores, el personal no docente y los estudiantes, y se preocupaba por el trabajo y por ellos. Era abierta y transparente, y los conectaba a todos con el propósito mayor del poder de la educación.

Aun cuando no cambiase nada más en el colegio —la fotocopidora seguía averiándose casi a diario y el presupuesto era más ajustado que nunca—, el cambio en la experiencia entre los profesores, el personal no docente e incluso los estudiantes y los padres fue enorme. La gente se sentía llena de energía y de entusiasmo. Empezaron a colaborar y a innovar, y propusieron unos programas magníficos para que el colegio los implementase. La tasa de rotación

disminuyó drásticamente. La gente deseaba quedarse porque sentía la confianza de la directora, y su modelo de construcción de relaciones de confianza comenzó a propagarse por todo el colegio.

Aquella líder volvió a encender el fuego que inspiró, en primer lugar, a los profesores. Y al poco los alumnos aprendían más y mejor que antes, como quedó patente por su participación en clase y los máximos históricos en los resultados de sus pruebas.

## **MANDAR Y CONTROLAR FRENTE A CONFIAR E INSPIRAR**

Quizá la mejor manera de comprender por qué y cómo el liderazgo basado en Confiar e Inspirar es más relevante y apto para nuestro tiempo es ver cómo contrasta con el estilo de Mandar y Controlar, incluso con su versión más sofisticada del Mandar y Controlar Bien Informado.

Los líderes en Mandar y Controlar operan bajo un paradigma de posición y poder. Los líderes en Confiar e Inspirar operan bajo un paradigma de personas y potencial. Esto puede resultar más fácil de observar en la crianza, donde los padres que Mandan y Controlan son los microgestores supremos, temerosos de aflojar las riendas y ceder el control, siempre pendientes de su hijo. Los padres que Confían e Inspiran son los líderes supremos, que confían en sus hijos y los apoyan cuando asumen riesgos. Lo mismo vale para las organizaciones. Para muchos líderes en Mandar y Controlar, el principal desafío consiste simplemente en ser capaces de aflojar las riendas.

Los líderes en Mandar y Controlar pueden conseguir el cumplimiento, pero normalmente no mucho más. Si bien el cumplimiento es necesario, lamentablemente resulta insuficiente.

Confiar e Inspirar, por su parte, consiste en conseguir el compromiso franco, otorgado con libertad y entusiasmo. El compromiso está a años luz del cumplimiento, y conduce a un nivel mucho más alto de implicación, innovación e inspiración, al tiempo que produce muchos mejores resultados.

Mandar y Controlar es transaccional: consiga el trato, termine el trabajo, ponga fin a un comportamiento indeseable, y hágalo rápido. Esa es la idea de la eficiencia en todo su esplendor. Confiar e Inspi-

rar es transformador: se centra en forjar relaciones; en desarrollar capacidades; en facultar, empoderar y hacer crecer a las personas. Y lo irónico es que este no es solo el enfoque más duradero, sino que también es la manera más eficiente de conseguir que se hagan las cosas. Recordemos esto: con las personas, *rápido es lento y lento es rápido*.

A lo largo de los años, he ido recopilando una lista creciente de contrastes entre estos dos estilos de liderazgo dominantes. Me gustaría destacar aquí unas pocas comparaciones que creo que clarificarán el contraste, y ofreceré una lista recapitulativa de nuevos contrastes al final de cada capítulo, conforme vayamos aprendiendo más cosas sobre un enfoque basado en Confiar e Inspirar. Encontrará una lista exhaustiva en el Apéndice y otra cada vez más extensa en línea, a la que puede incorporar sus propias ideas.

A medida que considere estos contrastes, piense en su propia vida. ¿Cuándo ha experimentado los conceptos asociados con Mandar y Controlar? ¿Y cuándo ha experimentado los que caen del lado de Confiar e Inspirar? Y, lo que tal vez sea más importante, ¿qué lado de la experiencia crea usted para aquellos a quienes sirve? ¿Para sus compañeros de trabajo? ¿Sus clientes? ¿Sus estudiantes? ¿Sus hijos?

<b>MANDAR Y CONTROLAR</b>	<b>CONFIAR E INSPIRAR</b>
Cumplimiento	Compromiso
Transaccional	Transformador
Eficiencia	Efectividad
<i>Statu quo</i> e incrementalismo	Cambio e innovación
Mentalidad fija	Mentalidad de crecimiento
Coordinación entre silos funcionales	Colaboración entre equipos interconectados y flexibles
Controlar, contener	Liberar, desatar
Motivación	Inspiración
Gestionar personas y cosas	Gestionar cosas, liderar a personas

## GESTIONAR COSAS, LIDERAR A PERSONAS

Antes de avanzar, profundicemos un poco más en este último contraste: cuando piensa en un *gerente*, ¿qué es lo primero que se le viene a la cabeza?

¿Y qué le viene a la mente cuando le pido que piense en un *líder*?

¿Existe alguna diferencia en las cosas o las personas que le vienen a la mente? Tal vez la diferencia se vuelva más clara al comparar lo que se siente al ser «gestionado» con lo que se siente al ser «liderado».

Las distinciones entre gestión y liderazgo comenzaron a trazarse hace décadas por el profesor de la Escuela de Negocios de Harvard Abraham Zaleznik, quien formuló la pregunta «¿Son diferentes los gerentes y los líderes?». <sup>20</sup> Peter Drucker, John Kotter, Warren Bennis, Herminia Ibarra y muchos otros influyentes pensadores actuales han profundizado en esa distinción. No obstante, pese a todos nuestros progresos en la superposición y diferenciación entre ambas cosas, la realidad es que, en la sociedad actual, los términos se siguen empleando habitualmente como intercambiables.

Yo creo firmemente en la gran gestión y también en que necesitamos un gran liderazgo. Si bien tanto la gestión como el liderazgo son indispensables, vivimos en un mundo sobregestionado e infraliderado. De hecho, la mayoría de los equipos, las familias y las organizaciones actuales están sobregestionados e infraliderados. ¿Por qué? Existe una dimensión desproporcionadamente crucial en el contraste entre ambas cosas, tanto en la definición como en la aplicación práctica. Y esa dimensión yace en el contraste entre las personas y las cosas.

Las personas que ocupan posiciones de liderazgo se denominan con frecuencia *gerentes*. Aunque mucha gente se siente cómoda diciendo algo del estilo de «Susan es mi gerente», sería muy distinto decir «Susan es la encargada de gestionarme». En una entrevista de trabajo, a nadie se le ocurriría decir: «Me llamo Aaron y haré un buen trabajo, pero la verdad es que necesito que me gestionen».

La definición del verbo inglés *manage* (*gestionar*) es «manejar con cierto grado de destreza». <sup>21</sup> Su etimología viene del latín *manus*, que significa «mano», y del italiano *maneggiare*, que quiere

decir «gobernar los caballos o manejar herramientas». Nadie desea «ser manejado», y mucho menos admitir la idea de que necesita de veras ser manejado por alguien con un cierto grado de destreza. Esta visión se antoja deshumanizadora y abiertamente controladora, toda vez que percibe y trata al empleado como a un objeto o una cosa, en vez de como una persona íntegra con un cuerpo, un corazón, una mente y un espíritu.

Muchas cosas necesitan ser gestionadas, incluso manejadas con destreza. Un ejemplo de ello es la tecnología, que hemos de usar con efectividad para que nos ayude a solucionar problemas y a mejorar la eficiencia. Los horarios han de ser gestionados con el fin de coordinarlos y alinearlos para que contribuyan a la realización de las tareas. Las finanzas han de ser gestionadas en aras del control y el ajuste de ingresos, impuestos, gastos, nóminas e inversiones. Inventarios, procesos, sistemas, estructuras, cadenas de suministro: todos ellos han de ser gestionados. Se trata de recursos, herramientas, objetos; *cosas*, en definitiva. Las cosas sirven a un propósito y suelen ser un instrumento para llevar a cabo una tarea. Ahora bien, dado que las cosas carecen de autonomía y elección, tienen que ser gestionadas debidamente para ser efectivas o valiosas.

Necesitamos líderes virtuosos en la gestión de las *cosas*.

Este es el problema: quienes poseen una mentalidad de Mandar y Controlar suelen gestionar a las *personas* de la misma manera en que gestionan las *cosas*. El foco de atención permanente en la eficiencia lleva a menudo a los gerentes a tratar a las personas del mismo modo en que tratarían una máquina.

Sin embargo, cuando intentamos gestionar a las personas como gestionamos las cosas, negamos precisamente esas cualidades que les confieren un valor único y auténtico, y que les permiten resolver problemas y tomar decisiones de maneras productivas y creativas, que pueden diferir, desde luego, de las nuestras. A diferencia de las cosas, las personas pueden ser inspiradas y mostrar empatía. Las personas poseen autonomía y capacidad de elegir. De hecho, el mayor valor de las personas se pone de manifiesto al otorgar, comprometer y liberar esa autonomía de buen grado y con pasión.

El mismo pensamiento gestor en torno al control y la contención que funciona con tanta eficacia con las cosas no resulta efectivo con

las personas. Las personas no quieren ser gestionadas ni manejadas. Este enfoque ya no funciona en nuestro mundo actual (si es que alguna vez lo ha hecho). Las personas no permanecerán en un empleo en el que estén siendo controladas o tratadas como herramientas o componentes reemplazables, como si fueran intercambiables o sustituibles. Podemos gestionar recursos. Podemos gestionar sistemas. Podemos gestionar procesos y procedimientos. Ahora bien, no podemos gestionar con efectividad a las personas.

La gestión de las personas no siempre sale mal, pero rara vez sale bien. Las personas pueden tener un desempeño lo suficientemente bueno para arreglárselas, pero ¿cuán grande es la brecha entre el desempeño y el potencial? Pocas cosas desmotivan o desmoralizan más a las personas que ser controladas y que no dejen de decirles lo que tienen que hacer. Eso no solo es desempoderador, sino que también mata la iniciativa.

Consideremos la parábola de la pulga.<sup>22</sup> Cuando se introducen unas pulgas en un frasco, inicialmente salen de un salto. Ahora bien, si se tapa el frasco, las pulgas chocan contra la tapa al intentar salir. Con el tiempo, limitarán la altura de sus saltos para evitar golpear la tapa. Si luego se quita la tapa, las pulgas son totalmente capaces de saltar fuera del frasco, pero su condicionamiento previo les impide hacerlo.

En muchos sentidos, Mandar y Controlar es el equivalente humano de este tipo de condicionamiento. La limitación del potencial es quizá una consecuencia no deseada del hecho de ser gestionado como una cosa.

Comparativamente, la flexibilidad, la confianza y la autonomía inherentes al enfoque basado en Confiar e Inspirar animan e inspiran a las personas. Las condicionan para que vean y desarrollen sus capacidades y su potencial. Se sienten involucradas y llenas de energía, y toman la iniciativa. Si bien no quieren ser gestionadas, indudablemente desean ser lideradas.

Operar con una mentalidad de Confiar e Inspirar significa gestionar las cosas y liderar a las personas. Uno es eficiente con las cosas, los sistemas y los procesos (un gran gerente), pero uno es también efectivo con las personas (un gran líder). Esta distinción es clave para reducir la brecha entre potencial y desempeño. Y es

crucial asimismo para acceder al propósito y al sentido. Como solía recordarme mi difunto colega Blaine Lee: «El sentido no está en las cosas; el sentido está en las personas».<sup>23</sup>

## **MOTIVACIÓN FRENTE A INSPIRACIÓN**

El otro contraste que quiero recalcar entre Mandar y Controlar y Confiar e Inspirar es la distinción fundamental entre motivación e inspiración.

Pese a todos nuestros progresos en nuestra manera de ver y tratar a las personas, rara vez nos centramos en inspirarlas. Nos gustaría hacerlo, pero no siempre es fácil saber cómo conectar de veras con alguien o cómo aprovechar algo que enciende a una persona. Podemos pensar a su vez que solo las personas carismáticas pueden inspirar a otras.

Así pues, en lugar de inspirar, hemos creado una ciencia dedicada a *motivar* a las personas. ¿Cómo motivamos a nuestros equipos para que alcancen sus objetivos de ventas? ¿Cómo motivamos a un niño para que mejore su rendimiento escolar? ¿Cómo nos motivamos a nosotros mismos para perder peso o finalizar un proyecto? La premisa operativa imperante que subyace a la motivación es que necesitamos ser «movidos» para hacer algo.

Curiosamente, casi todos los esfuerzos para motivar a los individuos pueden sintetizarse en dos estrategias muy básicas: *la zanahoria* o *el palo*. La zanahoria ofrece recompensas; el palo amenaza con consecuencias negativas. Ganancia o dolor. Por decirlo con claridad, la motivación basada en el palo y la zanahoria se corresponde por lo general con un estilo de Mandar y Controlar. La estrategia pretende manipular la disposición normal de una persona con el fin de conseguir lo que deseamos.

En realidad, la motivación no es mala. De hecho, puede ser buena. A todos nos gusta estar motivados, pero la motivación tiene sus límites. Lo mejor de lo que necesitamos de nosotros mismos y de los demás únicamente es accesible mucho más allá de los confines de donde puede llevarnos la motivación por sí sola.

El enfoque de el palo y la zanahoria funcionó razonablemente bien durante la era industrial. La gente se centraba sobre todo en su



supervivencia y su estabilidad, cubriendo los niveles inferiores de la jerarquía de necesidades de Maslow. También encajaba bien con el tipo de trabajo que había que realizar.

Basándose en la obra de Douglas McGregor, William Ouchi y otros, el autor Daniel Pink, en su significativo libro *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*, explica que todas las formas de motivación basadas en el palo y la zanahoria son motivadores *extrínsecos*, cosas fuera de nosotros que nos mueven a hacer algo. Argumenta de manera convincente que, para solucionar los problemas a los que hoy nos enfrentamos, hemos de pasar de la motivación extrínseca a la motivación intrínseca, centrándonos en los niveles superiores de la jerarquía de las necesidades de Maslow: pertenencia, estima y autorrealización, junto con la adición posterior de Maslow: *auto-trascendencia*. La idea es liberar el «impulso» interno que reside dentro de las personas, en lugar de intentar conducirlos nosotros mismos. Como afirma Pink: «Los seres humanos poseen un impulso interior innato a ser autónomos, autodeterminados y a estar conectados entre sí. Y cuando se libera ese impulso, las personas consiguen más cosas y viven vidas más ricas».<sup>24</sup>

La inspiración consiste en ayudar a las personas a descubrir su impulso interior, su chispa interna, y a encender así un fuego de entusiasmo y pasión genuinos. Inspirar más que exigir. Insuflar vida más que sofocar o extinguir.

Quando te inspira algún propósito, algún proyecto extraordinario, todos tus pensamientos sobrepasan sus fronteras. Tu mente trasciende las limitaciones, tu conciencia se expande en todas las direcciones y te descubres en un mundo nuevo, grande y maravilloso.

*Yoga Sutras* DE PATANJALI<sup>25</sup>

Aunque las Cinco Fuerzas Emergentes muestran cómo el trabajo, el lugar de trabajo y la fuerza laboral han cambiado significativamente en nuestra nueva era digital, la realidad es que no han cambiado mucho las cosas en lo que atañe a la motivación. Muchas de las organizaciones, si no la mayoría, se basan todavía principalmente en los sistemas de recompensas del palo y la zanahoria. También

muchas escuelas. Y probablemente nadie practique la zanahoria y el palo mejor que los padres.

En el nivel más básico, el método de la zanahoria y el palo es transaccional: si haces *X*, entonces recibirás *Y*. Si te portas bien, conseguirás una recompensa. Si te portas mal, serás castigado. Si entregas tus tareas, tendrás una buena nota. Si no cumples tus objetivos de ventas, serás despedido. Si limpias tu habitación, recibirás tu paga. Si suprimimos la recompensa o el castigo (los factores motivadores externos), en la mayoría de los casos las personas ponen fin al comportamiento deseado.

¡Tal es la manifestación suprema de Mandar y Controlar! Ordenamos una acción y luego controlamos la consecuencia. Esto requiere poco pensamiento, poca consideración y poco desarrollo de la persona. Y si no estamos presentes, el individuo en cuestión no sabe qué hacer o le da igual. No se ha obrado ningún cambio real.

A los líderes en Mandar y Controlar les encanta la zanahoria y el palo, porque lo conocen bien y porque funciona. Al menos *parece* funcionar para sus propósitos. La zanahoria y el palo puede utilizarse casi *ad nauseam* para conseguir que alguien complete una tarea o alcance un cierto número. Puede resultar productivo. Incluso puede ser impresionante. Pero no difiere mucho de enseñar a una rata a encontrar su camino a través de un laberinto o a un perro a sentarse. Esa es la trampa, como señalaba Pink: «¿Motivan las recompensas? Por supuesto, motivan a las personas para conseguir más recompensas».

La motivación extrínseca ofrece éxito a corto plazo, pero se ha revelado deficiente, o incluso perjudicial, a la larga. ¿Por qué? Puede crear dependencias paralizantes. Condiciona, no desarrolla. Fomenta el conductismo, no la autonomía. Por eso el método de la zanahoria y el palo se describe con frecuencia como «la gran teoría de la motivación de los asnos».<sup>26</sup>

¿Por qué cree usted que las trampas en el instituto y en la universidad están en alza? El énfasis en las calificaciones y en el ingreso en una buena universidad motiva a los estudiantes (y a veces incluso a los padres) a hacer trampas en las tareas, los ensayos y las pruebas estandarizadas. Incluso en las solicitudes de admisión. Un estudio reciente reveló que el 86 % de los estudiantes encuestados reconocían haber hecho algún tipo de trampa en el colegio, y el 54 % de

ellos decían que el engaño les parecía aceptable.<sup>27</sup> Algunos pensaban incluso que era necesario para triunfar.

¡Por no hablar de la motivación fallida! Muchos estudiantes están motivados para conseguir un título; algunos están inspirados para recibir una educación. Existe una diferencia abismal entre ambas cosas, tanto en el camino elegido como especialmente en el resultado. Necesitamos algo más que meros graduados con grados de conocimiento y logro. Necesitamos personas educadas con sabiduría y pasión, y deseosas de realizar contribuciones significativas.

Cuando inspiramos a otros, estos pueden tener un sentido de propósito y entusiasmo. Sienten que su trabajo importa y, sobre todo, ellos mismos se sienten importantes. No quieren fracasar porque están involucrados e interesados en el proyecto, no porque tengan miedo de ser castigados. Cuando consiguen resultados, tienen una sensación de logro que es más significativa y gratificante que las meras recompensas extrínsecas. La responsabilidad y el orgullo que sienten conducen a la creatividad y al deseo de innovar: de lograr unos resultados aún mejores. Esto conduce al éxito a largo plazo y a personas más felices cuyas necesidades holísticas están siendo satisfechas.

Cuando las cosas van mal, la cantinela habitual de los gerentes es «¿Por qué no está motivada mi gente?». Los gerentes echan la culpa a los empleados, al tiempo que idean maneras de motivar a los individuos. Un ejemplo divertido de ello lo encontramos en la comedia de situación televisiva *The Office*, cuando el gerente, Andy Bernard, que necesita cumplir unos objetivos de ventas trimestrales, intenta motivar a sus empleados ofreciéndoles una elevada recompensa. Se le ocurre dejarles que elijan qué tatuaje se hará en su trasero si alcanzan los objetivos. Evidentemente se trata de una solución a corto plazo, e incluso reconoce que el espacio para tatuarse es muy limitado.<sup>28</sup>

En lugar de preguntar «¿Por qué no está motivada mi gente?» es mucho mejor preguntarse «¿Cómo puedo inspirar mejor a las personas que lidero?».

Con demasiada frecuencia nos centramos simplemente en los cambios cosméticos: un nuevo sistema de recompensas, como ofrecer bonificaciones, o un nuevo sistema de castigos, como apartar a

un niño durante algún tiempo. Ninguna de ambas cosas es necesariamente mala, pero ninguna de ellas transforma la motivación y el impulso internos. Ninguna logra que otros deseen mejorar. Ninguna los inspira. Y en un nuevo mundo repleto de nuevas generaciones más preocupadas por la pasión que por las posesiones, haríamos bien en abandonar los cambios superficiales y la palabrería, para centrarnos en cambio en la auténtica inspiración, en insuflar vida en las relaciones, los equipos y las organizaciones.

Existen solamente dos maneras de influir en el comportamiento humano. Puedes manipularlo o puedes inspirarlo.

SIMON SINEK, autor de *Empieza con el porqué*<sup>29</sup>

Podemos inspirar intencionadamente a otros cuando conectamos con las personas y conectamos con el propósito. Jamás olvidaré mi impactante conversación con Indra Nooyi cuando era presidenta y directora ejecutiva de PepsiCo.<sup>30</sup> Mediante un enfoque integral del liderazgo que ella denominaba «Desempeño con Propósito», ya había inspirado a su gente conectándola con el propósito, el sentido y la contribución en su trabajo. Pero lo que realmente me impresionó fue cómo inspiraba a los demás conectando personalmente al preocuparse de veras por ellos.

Me contó que, durante una visita a su familia en la India, advirtió el orgullo que sentía su madre cuando los demás la elogiaban por haber educado a Indra para que fuese una líder tan exitosa. Notaba sobre todo que aquellos elogios no iban dirigidos a Indra por ser una directora ejecutiva, sino más bien a su madre (y a su difunto padre) que la habían criado. «Le decían a mi madre: “Han hecho un buen trabajo con su hija. Enhorabuena. Es directora ejecutiva”. A mí nadie me decía una palabra.»

Indra se percató de que los líderes de su compañía tenían padres que merecían oír lo mismo acerca de sus hijos. La experiencia con su madre inspiró a Indra a escribir nada menos que cuatrocientas cartas personales al año a los padres de sus altos ejecutivos. En las cartas, agradecía a los padres su magnífica labor al criar a unos hijos tan estupendos y capaces.

Tanto los padres como los altos ejecutivos se emocionaron profundamente con las sinceras cartas de Indra. También se sintieron *inspirados*. Notaron que los valoraban y los veían como personas completas, y no como meros individuos compartimentados por su trabajo. Uno de los ejecutivos exclamó: «¡Dios mío, esto es lo mejor que les ha pasado a mis padres! ¡Y es lo mejor que me ha pasado a mí!».

¿Cómo se sentiría usted si su jefe enviara una carta similar a sus padres o a su cónyuge? ¿O incluso a sus hijos? Saber que a alguien le importamos y que reconoce el trabajo que hacemos es crucial para una vida plena, ya que honra a la persona en su integridad. Y no solo eso: nos inspira.

## **AUTORREFLEXIÓN**

Nada crea dependencia más rápido que Mandar y Controlar, pero nada impulsa o enciende el fuego interior tanto como Confiar e Inspirar. Podemos mover a las personas a la acción o podemos inspirarlas para un mayor desempeño. Pregúntese:

- Como líder, ¿motivo a mi equipo para el cumplimiento, la coordinación y la mejora gradual? ¿O los inspiro para el compromiso, la colaboración y la innovación creativa?
- Como padre, ¿hablo sin parar y microgestiono a mis hijos? ¿O me comunico con ellos, los oriento y confío en que tomen decisiones inteligentes?
- Como profesor, ¿motivo a mis alumnos para que entreguen las tareas? ¿O los inspiro para que aprenden y reciban una educación?

Independientemente de su situación, puede extender la confianza e inspirar. Cuando consiga ver el liderazgo como una disposición esencial y a las personas como individuos completos, podrá llegar a ser la clase de líder que tendrá más éxito en el mundo actual.

Si sigue intentando ganar motivando a las personas más que inspirándolas, está jugando al tenis con un palo de golf. Recuerde que el juego ha cambiado.

## PUEDE ELEGIR SER UN LÍDER

Al leer este libro, alguno de ustedes puede estar pensando: *Bueno, un comienzo interesante, pero yo no estoy en ningún rol o posición de liderazgo, así que supongo que esto no va conmigo.* ¡Me alegra decirle que se equivoca, amigo mío! Este libro es para usted, porque usted *es* un líder. El liderazgo es una elección, no una posición. Con bastante frecuencia, los líderes más influyentes son aquellos que carecen de título o posición formal.

Pensemos en Mohandas Gandhi. Jamás ocupó ningún puesto gubernamental ni de liderazgo, pero hoy solemos considerarlo el padre de la India actual debido a la influencia de su liderazgo, sin título alguno.

Una colegiala pakistaní llamada Malala Yousafzai se alzó en defensa de los derechos de las mujeres contra los talibanes y galvanizó el apoyo mundial para la causa de la educación de las niñas y las mujeres. Su labor le valió el Premio Nobel de la Paz a los catorce años, siendo la galardonada más joven de la historia, y todo ello sin ningún título.<sup>31</sup>

Tengo un amigo llamado Pedro Medina, un hombre de negocios de la República de Colombia. En 1999, Colombia se consideraba uno de los lugares más peligrosos del globo, asolado por los secuestros, los atentados terroristas, los cárteles de las drogas y la inestabilidad social. Cuando daba clases en una universidad local, Medina preguntó a sus estudiantes cuántos de ellos tenían pensado quedarse en Colombia después de su graduación. Solo levantaron la mano unos cuantos.

Esa respuesta le dolió. Preguntó a los que no habían levantado la mano: «¿Por qué queréis marcharos?». Ellos respondieron: «Hemos perdido la esperanza. ¿Puede usted decirnos por qué deberíamos quedarnos aquí?».

Aquella pregunta lo atormentaba. Acabó ofreciendo razones muy convincentes y poco tiempo después fundó una organización llamada *Yo Creo en Colombia*.<sup>32</sup>

La organización era una iniciativa popular cuyo principal propósito era y continúa siendo aumentar la confianza en Colombia, primero en el propio país y luego en el extranjero. Se dirige a los co-

lombianos para que defiendan los logros, el potencial y los recursos del país y los aprovechen «con el fin de construir una nación justa, competitiva e inclusiva». Desde sus inicios, la fundación ha llegado a centenares de miles de colombianos en 157 ciudades y 26 países.<sup>33</sup>

Medina creó un poderoso movimiento social, sin título alguno. No ocupaba ningún puesto que le exigiese crear la organización. Sin embargo, sus esfuerzos no solo partieron del nivel comunitario, sino que se generaron significativos cambios estructurales e institucionales en todos los niveles, incluido el nacional. Tres años después de que Medina pusiera en marcha su iniciativa, Álvaro Uribe, inspirado por el impacto de *Yo Creo en Colombia* y las numerosas iniciativas afines que inspiró ese movimiento, fue elegido presidente del país sobre la misma plataforma que Medina había articulado, «*restaurando la confianza*». Uribe fue asimismo el primer colombiano que fue reelegido presidente en más de un siglo.

En la actualidad queda mucho trabajo por hacer, pero Colombia ha logrado enormes avances restaurando la confianza en la seguridad, la inversión y la cohesión social: esas mismas cosas en las que Medina se había propuesto ejercer un impacto, todo ello sin ningún título ni puesto oficial.

No importa que sea usted un padre o una madre a tiempo completo, un administrador experimentado, un flamante becario, un organizador comunitario o un director financiero. No necesita «supervisar a las personas» ni desempeñar un rol u ocupar un puesto determinado. El autor Keith Ferrazzi habla de «liderar sin autoridad», una situación en la que los miembros del equipo «se elevan» a sí mismos junto con otros para participar en el rol de liderazgo del equipo, aun cuando no sean los líderes oficiales del equipo.<sup>34</sup> Usted también puede ser un líder para todos y cada uno de los que lo rodean. Puede ejercer influencia en su círculo para ser un líder de disposición esencial e Inspiración, incluso si es solo para usted y se manifiesta únicamente en su manera de dirigir su vida.

Mientras nos adentramos en la solución de Confiar e Inspirar, tenga presente que *es* para usted, con independencia de su rol. Encontrará ejemplos de los negocios, la educación, la sanidad, el gobierno, el ejército, las organizaciones sin ánimo de lucro, los deportes, las comunidades y las familias. Aunque los detalles específicos

de un ejemplo particular no se relacionen directamente con usted, los principios generales siempre guardan relación. Y al aplicar esos principios, siempre será capaz de convertirse en un líder más relevante en el mundo actual, incluso en un líder de disposición esencial e Inspiración. Y cuando las personas reciben confianza e inspiración, están a la altura de las circunstancias, desarrollan capacidades y corresponden; desarrollan su potencial y encuentran su voz, y ayudan a otros a su vez a hacer lo mismo.

El hecho de recibir confianza e inspiración saca lo mejor de todos nosotros: nuestra grandeza.

<b>MANDAR Y CONTROLAR</b>	<b>CONFIAR E INSPIRAR</b>
Extrínseco	Intrínseco
Exigir	Inspirar
Sofocar	«Insuflar vida»
Condicionamiento	Desarrollo
Conductismo	Autonomía
El liderazgo es una posición	El liderazgo es una elección