

JOHN C. MAXWELL

Autor de *Las 21 leyes irrefutables de liderazgo*



DESARROLLE los LÍDERES QUE ESTÁN ALREDEDOR DE USTED

CÓMO AYUDAR A OTROS A
ALCANZAR SU POTENCIAL PLENO

**DESARROLLE
los LÍDERES
QUE ESTÁN
ALREDEDOR
DE USTED**

JOHN C. MAXWELL



© 2008 por Grupo Nelson®
1996 por Editorial Caribe
Publicado en Nashville, Tennessee, Estados Unidos de América.
Grupo Nelson, Inc. es una subsidiaria que pertenece
completamente a Thomas Nelson, Inc.
Grupo Nelson es una marca registrada de Thomas Nelson, Inc.
www.gruponelson.com

Título en inglés: *Developing the Leaders Around You*
© 1995 por Injoy, Inc.
Publicado por Thomas Nelson, Inc.

Todos los derechos reservados. Ninguna porción de este libro podrá ser reproducida, almacenada en algún sistema de recuperación, o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio —mecánicos, fotocopias, grabación u otro— excepto por citas breves en revistas impresas, sin la autorización previa por escrito de la editorial.

Traducción: *Ricardo Acosta*
Adaptación del diseño al español: www.Blomerus.org

ISBN: 978-0-88113-265-6

Edición revisada por Lidere



www.lidere.org

Impreso en Estados Unidos de América

08 09 10 11 12 BTY 37 36 35 34 33 32 31 30 29 28 27

Dedico este libro a quienes me han hecho progresar:
A mi hermano, Larry Maxwell, quien estimuló en mí el
deseo de crecer mentalmente;
A mi profesor de la Escuela Dominical, Glenn Leather-
wood, quien me inspiró a tener un corazón dispuesto
para Dios;
A mi entrenador de baloncesto en el colegio, Don Ne-
ff, quien me infundió el deseo de ganar;
A mi pastor y amigo, Elmer Towns, quien fortaleció mi
deseo de alcanzar mi potencial;
Y por sobre todo a mi padre, Melvin Maxwell, mi men-
tor de toda la vida. Hoy en día soy un líder gracias al
tiempo que todos ustedes invirtieron en mi desarrollo.

CONTENIDO

- 1 La pregunta clave del líder:
¿ESTOY FORJANDO LÍDERES POTENCIALES?

- 2 El mayor desafío de un líder:
CREAR UN AMBIENTE PARA LOS LÍDERES POTENCIALES

- 3 La responsabilidad primordial del líder:
RECONOCER A LOS LÍDERES POTENCIALES

- 4 La tarea crucial del líder:
CUIDAR DE LOS LÍDERES POTENCIALES

- 5 El requisito diario del líder:
CAPACITAR A LOS LÍDERES POTENCIALES

- 6 El compromiso del líder para toda la vida:
DESARROLLAR LÍDERES POTENCIALES

- 7 La más elevada compensación de un líder:
FORMAR EL MEJOR EQUIPO DE LÍDERES

- 8 El más grande gozo del líder:
ENTRENAR EL MEJOR EQUIPO DE LÍDERES

- 9 El mejor momento del líder:
RECONOCER EL VALOR PARA LOS LÍDERES Y DE LOS LÍDERES

- 10 La contribución eterna del líder:
REPRODUCIR GENERACIONES DE LÍDERES

[Notas](#)

[Acerca del autor](#)

CAPÍTULO UNO

LA PREGUNTA CLAVE DEL LÍDER: ¿ESTOY FORJANDO LÍDERES POTENCIALES?

Después de trabajar hasta tarde, una noche tomé un ejemplar de la revista *Sports Illustrated* con la esperanza de que su lectura me hiciera dormir. Ocurrió lo contrario. En la cubierta posterior había un anuncio que llamó mi atención y puso a flotar mi imaginación. Se trataba de una foto de John Wooden, el entrenador que durante muchos años dirigió al equipo de fútbol americano de los Bears de la Universidad de California [UCLA]. El comentario bajo la foto decía: «El hombre que pasa las pelotas por el cesto tiene diez manos».

John Wooden fue un extraordinario entrenador de baloncesto. Llamado el mago de Westwood, llevó a la UCLA a ganar diez campeonatos en un período de doce años. En el competitivo mundo de los deportes, dos campeonatos consecutivos constituyen algo insólito, pero él llevó al equipo a *siete títulos seguidos*. Se requirió de un nivel constante de juego de primera calidad, de un buen entrenamiento y de una práctica sacrificada. Pero la clave del éxito de los Bears fue la persistente dedicación del entrenador Wooden a su concepto de trabajo en equipo.

Él sabía que si uno es supervisor y desea levantar líderes tiene que: 1) apreciarlos por lo que son, 2) creer que darán lo mejor de sí mismos, 3) elogiar sus logros y 4) aceptar la responsabilidad que tiene con ellos como su líder.

El entrenador Bear Bryant expresó este mismo sentir cuando dijo:

Simplemente soy un instrumento de labranza en Arkansas, pero he aprendido cómo mantener unido a un equipo, cómo levantar a algunos hombres, cómo tranquilizar a otros, hasta que como equipo finalmente consigan latir juntos. Siempre digo tres cosas: Si algo sale mal, yo lo hice. Si algo sale regular, entonces lo hicimos. Si algo sale verdaderamente bien, lo hicieron ellos. Esto es todo lo que se necesita para que la gente gane.

Bear Bryant ganó gente y juegos. Hasta hace unos pocos años tenía el mayor número de triunfos en la historia del fútbol americano colegial.

Todos los grandes líderes, los triunfadores que se encuentran en la cumbre del uno por ciento, tienen algo en común: saben que conseguir y mantener a los mejores es la tarea más importante del líder. Una organización no puede aumentar su productividad, ¡pero sus individuos sí pueden hacerlo! El personal es el capital más importante de una organización. Los sistemas se vuelven obsoletos, los edificios se deterioran, la maquinaria se desgasta, pero las personas pueden crecer, desarrollarse y llegar a ser más eficientes si cuentan con un líder que entienda su valor potencial.

En resumidas cuentas, y es el mensaje esencial de este libro, uno no puede triunfar solo. Si uno desea ser un buen líder, debe levantar otros líderes a su alrededor. Debe establecer un equipo. Debe hallar la manera de que otros capten su visión, la implementen y colaboren en materializarla. El líder vislumbra el cuadro completo, pero necesita que otros le ayuden a que este panorama se haga realidad.

Reclutar y mantener gente de calibre es la tarea más importante del líder.

La mayoría de los líderes tienen seguidores, y ganar más y más constituye el éxito de su liderazgo. Son pocos los líderes que se rodean de otros líderes. Los que lo hacen benefician enormemente a sus organizaciones. No sólo se aligeran la carga, sino que su visión se desarrolla y se amplía.

POR QUÉ LOS LÍDERES DEBEN REPRODUCIR LÍDERES

El secreto de rodearse de otros líderes es encontrar a los mejores elementos, y convertirlos en los mejores líderes que puedan llegar a ser. Los grandes líderes producen otros líderes. Permítame decirle por qué:

QUIENES SE ENCUENTRAN CERCA DEL LÍDER DETERMINAN EL NIVEL DE ÉXITO DE ESE LÍDER

El principio fundamental de liderazgo que he aprendido durante veinticinco años guiando personas es que quienes se encuentran cerca del líder determinan el nivel de éxito de ese líder. Una declaración negativa de esta afirmación es también cierta: quienes están cerca del líder determinan su nivel de fracaso. En otras palabras, las personas que están cerca de mí «me levantan o me aniquilan». El resultado negativo o positivo en mi liderazgo depende de mi habilidad de reconocer el valor que otros pueden aportar a mi organización y a mí mismo. Mi afán no es buscar una multitud de seguidores, sino desarrollar líderes que se conviertan en un movimiento.

Deténgase a pensar por un momento en cinco o seis personas íntimamente relacionadas con usted en su organización. ¿Las está forjando? ¿Tiene una estrategia para ellas? ¿Están creciendo? ¿Han sido capaces de ayudarlo con su carga?

Dentro de mis organizaciones (el Instituto de Desarrollo de Liderazgo INJOY y la Iglesia Skyline Wesleyan) se recalca continuamente el desarrollo del liderazgo. En la primera sesión de entrenamiento impartí este principio a los nuevos líderes: *Como líder potencial usted es un activo o un pasivo para la organización*. Ilustro esta verdad cuando digo: «Si hay un problema, un “incendio” en la organización,

usted como líder es a menudo el primero en entrar en escena. Tiene en sus manos dos recipientes: uno contiene agua y el otro, gasolina. La "chispa" se convertirá en un problema mayor si lanza la gasolina, o se extinguirá si utiliza el balde con agua».

Cada persona en su organización también trae consigo dos baldes. La pregunta que un líder debe hacerse es: «¿Las estoy entrenando para usar el agua o la gasolina?»

EL CRECIMIENTO POTENCIAL DE UNA ORGANIZACIÓN DIRECTAMENTE RELACIONADO AL POTENCIAL DE SU PERSONAL

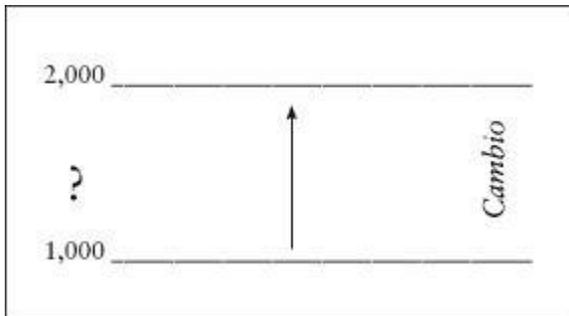
Con frecuencia hago la siguiente declaración cuando dirijo charlas sobre liderazgo: «Desarrolle un líder: fortalezca la organización ». Una compañía no puede crecer sino hasta que crezcan sus líderes.

Me asombra continuamente la cantidad de dinero, energía y enfoques de mercadotecnia que las organizaciones emplean en áreas que no producen crecimiento alguno. ¿Por qué hacer saber que el cliente es el número uno, si no se ha entrenado al personal en el servicio al cliente? Cuando los clientes lleguen, se darán cuenta de la diferencia entre un empleado que ha recibido entrenamiento para dar servicio y otro que no. Panfletos ingeniosos y lemas pegajosos no esconderán un liderazgo incompetente.

Desarrolle un líder: fortalezca la organización.

En 1981 me convertí en pastor principal de la Iglesia Skyline Wesleyan, en San Diego, California. Desde 1969 hasta 1981 esta congregación mantuvo un promedio de mil asistentes, y se encontraba en un obvio período de estancamiento. Lo primero que pregunté cuando asumí las responsabilidades de liderazgo fue: «¿Por qué se detuvo el crecimiento?» Debía encontrar una respuesta, por lo tanto convoqué a mi primera reunión de personal y pronuncié una

charla titulada *La línea de liderazgo*. Mi tesis era que «los líderes deciden el nivel de una organización». Tracé una línea a lo largo de la pizarra y escribí el número «1,000». Les comuniqué que el promedio de asistencia a Skyline durante treinta años había sido de mil. Sabía que ellos podían guiar eficientemente a mil personas. Lo que no sabía era si podrían guiar a dos mil. Así que tracé una línea punteada, escribí el número «2,000» y coloqué un signo de interrogación entre ambas líneas. Luego dibujé una flecha desde la línea inferior 1,000 hasta la superior 2,000 y escribí la palabra «cambio».



Mi responsabilidad sería prepararlos y ayudarlos a lograr los cambios necesarios para alcanzar nuestra nueva meta. Sabía que el crecimiento llegaría de inmediato cuando los líderes cambiaran positivamente. Ahora, tendría que ayudarlos a cambiar o sabía que literalmente tendría que reemplazarlos.

Todo surge o se desploma por el liderazgo.

Desde 1981 he pronunciado en tres ocasiones esta charla en Skyline. La última vez se colocó el número 4,000 en la línea superior. Por consiguiente, he descubierto que los números cambian, no así la charla. La fortaleza de cualquier organización es el resultado directo de la fortaleza de sus líderes. Líderes débiles significan organizaciones débil brillantes hacen organizaciones brillantes. Todo surge o se desploma por el liderazgo.

LOS LÍDERES POTENCIALES AYUDAN A LLEVAR LAS CARGAS

El comerciante Rolland Young dijo: «¡Me hice a mí mismo, pero pienso que si tuviera que volverlo a hacer, llamaría a alguien más!» Por lo general los líderes fracasan en desarrollar a otros líderes, ya sea porque les falta entrenamiento o porque asumen actitudes equivocadas respecto a permitir y animar a otros a que caminen a su lado. Erradamente, y con frecuencia, los líderes equivocados creen que deben competir con las personas cercanas a ellos, en vez de trabajar con ellas. Los grandes líderes tienen un modo diferente de pensar. En *Profiles in Courage* [Perfiles de valor], John F. Kennedy escribió: «La mejor manera de salir adelante es llevarse bien con otros». Esta clase de interrelación positiva puede suceder sólo si el líder tiene una actitud de interdependencia con otros y está comprometido a una doble ganancia de relaciones.

Dé una mirada a las diferencias entre los dos puntos de vista que tienen los líderes acerca de las personas:

Ganar POR COMPETENCIA

Ganar por colaboración

Ver a los demás como enemigos

Ver a los demás como amigos

Concentrarse en sí mismo

Concentrarse en los demás

Sospechar de los demás

Ser apoyo de los demás

Ganar sólo si se es bueno

Ganar si usted o los demás son buenos

Sus destrezas determinan el triunfo

Las destrezas de muchos determinan el triunfo

Pequeña victoria

Gran victoria

Poca alegría

Mucha alegría

Existen ganadores y perdedores

Sólo existen ganadores

Peter Drucker acertó al señalar: «Ningún ejecutivo sufre debido a que sus subalternos son brillantes y eficientes». Los líderes que me rodean sostienen mi carga de muchas maneras. He aquí dos de las más importantes:

1. *Se convierten en mi caja de resonancia.* Como líder, algunas veces escucho consejos que no deseo, pero que debo escuchar. Esta es la ventaja de tener líderes a mi alrededor; personas que saben tomar decisiones. Sus seguidores le dicen lo que desea oír. Sus líderes le dicen lo que debe oír.

Siempre he incitado a quienes están cerca de mí a que me aconsejen antes del final. En otras palabras, una opinión dada antes de una decisión tiene un valor potencial. Una opinión dada después de que se ha tomado una decisión es inútil. Alex Agase, un entrenador de fútbol americano colegial, dijo en una ocasión: «Si quieres realmente darme un consejo, dámelo el sábado entre la una y las cuatro de la tarde, cuando tengas veinticinco segundos para hacerlo, entre movida y movida. No me des el consejo el lunes. Sé lo que se hace el lunes».

2. *Tienen mentalidad de liderazgo.* Los líderes hacen más que trabajar con el líder: piensan como líderes. Esto les confiere el poder de aligerar la carga. Esto es de incalculable valor a la hora de tomar decisiones, discutir ideas y brindar seguridad y guía a otros.

Las oportunidades y responsabilidades nacionales me alejan a menudo de mi congregación. Para mí es esencial tener líderes que puedan hacerse cargo de ella eficientemente mientras estoy fuera. Y lo hacen. Esto es posible porque me he pasado la vida buscando y desarrollando líderes potenciales. Los resultados son muy gratificantes. Esta mentalidad de ayudar con la carga la demuestran de manera maravillosa los gansos, según lo ilustra Tom Worsham:

Cuando en el invierno vea a los gansos dirigirse hacia el sur volando en formación «V», quizás le interese saber que la ciencia ha descubierto por qué vuelan de ese modo. La observación ha revelado que mientras cada ave bate sus alas le crea un vacío a la compañera que tiene detrás. Volando en formación «V», la bandada añade al menos un 71% a la distancia que pudieran volar si lo hicieran individualmente *(quienes participan de una dirección conjunta y con un sentido de comunidad logran sus propósitos más rápida y fácilmente, debido a que se impulsan unos a otros)*.

Cada vez que un ganso se sale de la formación, siente de inmediato el tirón y la resistencia de tratar de ir solo. Vuelve con rapidez a la formación para aprovechar el poder de elevación del ave que se encuentra frente a él. *(Si como seres humanos tuviéramos tanto sentido común como un ganso, permaneceríamos en formación y lo mismo harían los que llevan el mismo camino.)* Cuando se cansa el ganso que dirige, gira en la «V» y otro toma la delantera. *(Es recomendable turnarse al hacer tareas difíciles.)*

Los gansos de la retaguardia graznan para animar a los de la vanguardia a conservar su velocidad. *(¿Qué intentamos decir cuando tocamos la bocina detrás de otros?)*

Finalmente, cuando un ganso se sale de la formación porque está enfermo o porque lo han herido con un arma de fuego, otros dos gansos también se salen y lo siguen para ayudarlo y protegerlo. Permanecen con él hasta que pueda volar otra vez o hasta que muera, y entonces despegan por sí mismos o en otra formación para alcanzar su grupo *(si intiéramos como los gansos, permaneceríamos como ellos uno al lado del otro)*.

El primero que llamó a alguien «ganso estúpido», no conocía lo suficiente acerca de los gansos.¹

LOS LÍDERES ATRAEN LÍDERES POTENCIALES

Las aves de un mismo plumaje vuelan juntas. Creo de veras que hay que ser líder para descubrir a un líder, forjar a un líder y enseñar a un líder. He descubierto también que una de las labores de un líder es atraerlos.

La atracción es el primer paso obligado, sin embargo encuentro a muchos en posiciones de liderazgo incapaces de

desempeñar este oficio. Los líderes verdaderos son capaces de atraer líderes potenciales porque:

- Piensan como ellos.
- Expresan emociones que otros líderes sienten.
- Crean una atmósfera que atrae líderes potenciales.
- No se sienten amenazados por personas con gran potencial.

Por ejemplo, alguien en posición de liderazgo que puede recibir un «5» en una escala de uno a diez no atraerá a un líder que puede recibir un «9». ¿Por qué? Porque por naturaleza los líderes evalúan a los demás y emigran hacia otros líderes de su mismo nivel o uno más elevado.

Cualquier líder que sólo tenga seguidores a su alrededor está condenado a hacer constantemente uso de sus propios recursos para conseguir que se hagan las cosas. Se fatigará y quemará si no tiene otros líderes que le ayuden con su carga. «Se ha preguntado usted últimamente: «¿Estoy cansado? » Si la respuesta es afirmativa, puede que tenga una buena razón, como lo ilustra esta cómica anécdota:

Hay que ser líder para descubrir a un líder, forjar a un líder y enseñar a un líder.

En algún lugar del planeta existe un país con una población de doscientos veinte millones de habitantes. Ochenta y cuatro millones tienen más de sesenta años, lo que deja 136 millones que trabajan. Los menores de veinte años totalizan noventa y cinco millones, lo que deja cuarenta y un millones que trabajan.

Hay veintidós millones de empleados del gobierno, lo que deja diecinueve millones que trabajan. Cuatro millones están en las Fuerzas Arma-