

Fragmento del libro:

“Las 21 leyes irrefutables del liderazgo” – John C. Maxwell

11 - LA LEY DEL CÍRCULO ÍNTIMO

El potencial de un líder lo determinan

quienes están más cerca de él.

EN 1981, RECIBÍ UNA OFERTA maravillosa. Estaba trabajando como director ejecutivo en Wesleyan World Headquarters [Sede Mundial Wesleyana], y se me dio la oportunidad de ser el líder de la iglesia más grande de esa denominación. El nombre de la iglesia era Skyline, la cual estaba localizada en el área de San Diego, California.

La iglesia tenía una gran historia. Había sido fundada en el decenio de los cincuenta por un hombre maravilloso llamado Orval Butcher, que estaba por jubilarse después de un servicio de veintisiete años. Bajo su liderazgo, el doctor Butcher había tocado la vida de miles de personas, y la iglesia tenía una reconocida fuerte y buena reputación nacional. Era una buena iglesia, pero tenía un problema: no había crecido en años. Después de alcanzar un poco más de mil miembros, se había estancado.

La primera vez que volé hacia aquel lugar para hablar con la junta directiva, supe que Skyline era el lugar donde yo debía estar. Inmediatamente llamé a mi esposa Margaret y le dije que empacara y se preparara para la mudanza. Tan pronto me ofrecieron el empleo, partimos rumbo a San Diego con nuestros dos hijos.

Mientras atravesábamos el país en nuestro auto, yo pensaba en la obra que nos esperaba. El reto de llevar a Skyline a un nuevo nivel me entusiasmaba. Cuando llegamos me reuní con cada miembro del personal para evaluar las capacidades individuales. Casi inmediatamente descubrí por qué la iglesia se había estancado. Los miembros del personal eran buenas personas, pero no eran líderes fuertes. Independientemente de lo que yo hiciera con ellos, jamás iban a poder llevar la organización al lugar que debíamos llegar. Vemos, pues, que el potencial de cada líder es determinado por las personas más cercanas a él. Si estas son fuertes, el líder podrá causar un gran impacto. Pero si son débiles, el líder no podrá. En eso consiste la Ley del Círculo Íntimo.

TRES PASES AL NUEVO CRECIMIENTO

Entendía claramente la tarea que tenía por delante. Debía cambiar los líderes débiles por líderes más eficaces. Esa era la única forma de transformar completamente la situación. Mentalmente dividí el personal en tres grupos, según su capacidad de dirigir y de obtener resultados. Primero quise ocuparme del tercer grupo, compuesto por los empleados cuyas 71 contribuciones a la organización eran mínimas. Sabía que podía despedirlos inmediatamente, porque el impacto de

su partida sería totalmente positivo. Los reemplacé por los mejores individuos que pude encontrar.

Luego comencé a trabajar con el segundo grupo. Poco a poco fui encontrando líderes que no pertenecían a la organización, los llevé a la iglesia, y despedí a los más débiles que ya eran parte del personal. Me tomó un año sacar a los antiguos integrantes del segundo grupo. Tres años después ya había limpiado la casa completamente, y sólo había dejado dos miembros del grupo original. Como el círculo íntimo había subido a un nuevo nivel, la organización también pudo avanzar a un nuevo nivel. Aun los individuos más débiles del nuevo personal eran más fuertes que todos los miembros viejos que tuve que despedir.

El personal siguió ganando fuerza. Los formé a fin de que se convirtieran en mejores líderes. Cada vez que un empleado se iba, yo procuraba reemplazarlo por alguien mejor. El impacto de estas medidas sobre Skyline fue increíble. Casi tan pronto como implemento los cambios iniciales en el personal en 1981, la iglesia comenzó a crecer nuevamente. En menos de 10 años, aumentó 3 veces el tamaño que tenía a mi llegada. El presupuesto anual, que a mi llegada era de \$800.000, aumentó a más de \$5 millones al año.

El crecimiento y el buen éxito que experimentamos en Skyline se debieron a la Ley del Círculo Íntimo. Cuando tuvimos el personal adecuado, el potencial se disparó hasta las nubes. Cuando me fui de esa iglesia en 1995, líderes de distintas partes del país procuraron emplear a los miembros clave de mi personal en sus propias organizaciones. Sabían el poder de la Ley del Círculo Íntimo y quisieron emplear a los mejores líderes que pudiesen encontrar para aumentar el potencial de sus organizaciones.

TODA ORGANIZACIÓN TIENE UN CIRCULO INTIMO

Observe una organización en cualquier profesión y podrá ver la Ley del Círculo Íntimo en acción. Por ejemplo, en 1977, el equipo los Marlins de Florida reunió un grupo de jugadores fantásticos. ¿Cuál fue el resultado? Los Marlins ganaron la Serie Mundial. Pero al finalizar la temporada del campeonato, comenzaron a dismantelar el equipo. Fue como una “venta de liquidación por incendio” similar a la que hizo la administración de los Padres de San Diego a principios del decenio de los noventa, antes de vender el equipo. El resultado de Florida será el mismo que obtuvo San Diego. Sin sus jugadores clave, su círculo íntimo, los Marlins caerán en la categoría de mediocres. El potencial del líder —y el potencial de toda la organización —es determinado por quienes están más cerca de él.

Al saber lo que sé de la Ley del Círculo Íntimo, me sorprende cuando conozco personas que se siguen aferrando al modelo del liderazgo del Llanero Solitario. He leído una de las mejores ilustraciones de lo ilusorio de este ideal de liderazgo en American Spirit [Espíritu del norteamericano], por Lawrence Miller:

Los problemas se solucionan siempre en la misma forma. El Llanero Solitario y su fiel compañero indio... llegan al pueblo en sus caballos. El Llanero Solitario, con su máscara e identidad, trasfondo, y estilo de vida misteriosos, jamás se relaciona íntimamente con aquellos a quienes ayuda. En parte, su poder se halla en su misterio. En 10 minutos ha entendido el problema, ha identificado a los responsables, y se ha lanzado a atraparlos. Burla a los delincuentes con gran rapidez, saca su arma, y los encierra en la cárcel. Al final siempre aparecía aquella escena maravillosa de las víctimas indefensas frente a sus ranchos o en la plaza del pueblo, asombradas y maravilladas por haber sido salvadas.

Esto es ilusorio. No hay líderes al estilo del Llanero Solitario. Piense en esto: Si usted está solo, no está dirigiendo a nadie, ¿cierto?

Warren Bennis, un experto en el tema del liderazgo, tenía razón cuando afirmaba que “el líder encuentra grandeza en el grupo, y él ayuda a los miembros del mismo a encontrarla en sí mismos”. Piense en cualquier líder altamente eficaz, y podrá ver que este se ha rodeado de un fuerte círculo íntimo. Mi amigo José Fisher me recordó esto cuando habló del impacto causado por el evangelista Billy Graham. Su buen éxito es resultado de un fantástico círculo íntimo: Ruth Bell Graham, Grady Wilson, Cliff Barrows, y George Beverly Shea. Lo mismo puede decirse del dos veces presidente Ronald Reagan. Tuvo buen éxito porque se rodeó de gente valiosa.

LOS MEJORES NO HACEN LO MEJOR SIEMPRE

Estaba dictando una conferencia acerca de la Ley del Círculo Íntimo, y durante uno de los descansos se me acercó un hombre llamado Ashley Randall de Woodbine, Georgia, y me dijo: “John, usted tiene razón en lo que respecta al poder que hay en asociarse con personas valiosas. Yo practico el ciclismo y sigo de cerca a los corredores de categoría mundial. En carreras de resistencia como el “Tour de France”, el ganador casi siempre es parte del equipo más fuerte. Este no es el primero en terminar todos los días, pero siempre se haya entre los que terminan primero cada día”.

“Yo también he comprobado eso”, dije yo. “He competido en un par de triatlones, y puedo testificar que nado, ando en bicicleta, y corro mejor el día de la carrera que los días de entrenamiento. Esto sucede porque en ese momento me encuentro rodeado de personas que nadan, andan en bicicleta, y corren a un nivel más alto, y yo voy en la compañía de ellos”.

Se puede notar cuando un líder ha dominado la Ley del Círculo Íntimo. Por ejemplo, Jack Welch, presidente de la junta directiva y jefe principal de la General Electric (GE), no deja en manos de la casualidad la formación de los círculos íntimos superiores dentro de su organización. Desde que asumió el liderazgo de la GE en 1981, personalmente ha dado su aprobación al círculo de ejecutivos de todos los gerentes generales —quinientos puestos en total.

EL VALOR DE REUNIR A LAS PERSONAS ADECUADAS EN SU CÍRCULO ÍNTIMO

En las mejores circunstancias, un líder debe procurar reunir en su círculo íntimo a personas de la organización misma. Naturalmente, esto no siempre es posible, como sucedió en mi caso con Skyline. Sin embargo, nada supera la satisfacción de elevar a hombres y mujeres del “equipo de casa”.

Ned Barnholt, gerente de Hewlett-Packard, cree que hay tres grupos de personas en una organización en lo que tiene que ver con la respuesta de las mismas al liderazgo y al impacto que éste causa: (1) los que lo entienden casi inmediatamente y funcionan con este; (2) los que son escépticos y no están seguros de lo que deben hacer con este; y (3) los que comienzan negativos y esperan que este desaparezca. “Yo acostumbraba pasar la mayor parte de mi tiempo con los más negativos”, dice Barnholt, “tratando de convencerlos de que cambiaran. Ahora paso mi tiempo con las personas del primer grupo. Estoy invirtiendo en mis mejores posesiones”. Esa actitud paga ricos dividendos en el futuro.

Tal vez se pregunte dónde debe pasar su tiempo en su organización. Debe tratar de obtener 5 tipos de personas para su círculo íntimo. Todos pueden añadir un tremendo valor a usted y a su organización.

1. VALOR POTENCIAL —LOS QUE SE FORMAN A SI MISMOS

La principal capacidad que un líder debe tener es la de dirigirse y motivarse a sí mismo. Manténgase siempre a la mira de individuos con potencial.

2. VALOR POSITIVO —LOS QUE LEVANTAN LA MORAL EN LA ORGANIZACIÓN

A continuación, un antiguo poema de Ella Wheeler Wilcox que mi madre acostumbraba recitar para mí:

Hay dos tipos de personas en la tierra hoy,
Sólo dos tipos, no más, digo yo.
No son los buenos y los malos, pues se sabe bien
Que los buenos son mitad malos y los malos mitad buenos.
¡No! Los dos tipos de personas a los que me refiero
Son los que levantan y los que se inclinan.

Los individuos que pueden levantar a otros y elevar la moral en una organización son muy valiosos, y siempre ser n una tremenda adquisición en el círculo íntimo del líder.

3. VALOR PERSONAL LOS QUE LEVANTAN AL LÍDER

Un amigo me dijo una vez: “En la cima hay mucha soledad, de modo que mejor es que sepas por qué estás allí”. Es cierto que los líderes llevan una pesada carga. Cuando usted está al frente, puede convertirse en un blanco fácil. Pero no tiene que ir solo. Por eso yo digo: “En la cima hay mucha soledad, de modo que lleve con usted a alguien”. ¿Quién resultaría mejor que un hombre que lo levantara, no un adulator, sino un sólido apoyo y un amigo? Salomón, del antiguo Israel, reconocía esta verdad: “Hierro con hierro se aguza; y así el hombre aguza el rostro de su amigo”.⁴ Busque para su círculo íntimo personas que lo ayuden a mejorar.

4. VALOR PRODUCTIVO —LOS QUE FORMAN A OTROS

El comediante de radio Fred Allen comentó lo siguiente de Ed Sullivan, animador de televisión: “El conservará su puesto mientras haya gente con talento”. Aunque dijo esto como una broma, había gran sabiduría en su comentario. Sullivan tenía ojo para el talento y era un maestro atrayendo personas talentosas a su programa. Muchos comediantes de plataforma y grupos musicales que se hicieron famosos en los años sesenta pueden hallar el origen de su buen éxito en una aparición en el Show de Ed Sullivan. Para su círculo íntimo, valore a las personas que son capaz de levantar a otros.

5. VALOR COMPROBADO —LOS QUE FORMAN PERSONAS QUE FORMAN OTRAS PERSONAS

Una de las mayores posesiones que un líder puede tener es una persona con la capacidad de formar otros líderes. Esto produce un liderazgo multigeneracional. (El poder de esta verdad puede apreciarse en la Ley del Crecimiento Explosivo.)

NUNCA DEJE DE MEJORAR SU CIRCULO INTIMO

En mi libro *Developing the Leader Within You* [Formando el líder que hay en usted], escribí acerca del examen que hice de mi vida cuando cumplí cuarenta años de edad. Tenía el deseo de seguir avanzando a un nivel más alto y causar un mayor impacto, pero me di cuenta de que había estado usando mi tiempo con la mayor eficacia posible, y habría sido imposible afinar el enfoque de más prioridades más de lo que ya había sido afinado. En otras palabras, no podía trabajar más duro ni más inteligentemente. Esto sólo me dejaba una opción: aprender a trabajar por medio de otros individuos. Ese día entendí verdaderamente la Ley del Círculo Intimo. Desde entonces, me he comprometido a formar mi círculo íntimo. Empleo al mejor personal que pueda encontrar, lo formo lo mejor posible, y delego todo lo que pueda delegar.

En 1994 descubrí a uno de los miembros clave de mi círculo íntimo. En ese tiempo, INJOY Stewardship Services (ISS) [Servicios de mayordomía INJOY], la segunda compañía que fundé, tenía unos 2 años de existir, y no le iba muy bien. Estaba cumpliendo su misión respecto a la consultoría en campañas por capital, pero no crecía con la necesaria rapidez y, en consecuencia, estaba perdiendo dinero. Necesitaba un líder verdaderamente bueno. Dick Peterson, el presidente de mi primera compañía, ya estaba muy ocupado con INJOY. Yo no tenía tiempo para dirigirla, pues tenía un horario cargado de charlas y conferencias, una iglesia de tres mil quinientos miembros (incluido un personal de cuarenta miembros), y una familia con 2 hijos en la escuela secundaria.

En ese tiempo, Dick y yo decidimos ir a Seattle a buscar el consejo de Dave Sutherland, un ejecutivo de IBM, con un extraordinario trasfondo en mercadeo, una capacidad intuitiva de liderazgo, y una de las mejores mentes estratégicas que he encontrado. Ya conocía a Dave por casualidad, y él tenía cierta experiencia de interacción con ISS, de modo que estaba dispuesto a sentarse y a conversar conmigo como un favor a un amigo. Varias semanas antes de la reunión, lo puse en antecedentes de todo lo que yo creía que él debía saber, y le pedí que pensara en lo que haría si fuera quien estuviese intentado llevar la compañía al siguiente nivel.

Nos sentamos en la habitación de mi hotel en Seattle, y él comenzó a bosquejar una estrategia increíble para ISS. Creía en nuestra misión porque habíamos ayudado a su iglesia y a su pastor previamente ese año. Sabía exactamente lo que se necesitaba para llevar la compañía al siguiente nivel. Después de unos treinta minutos, se me ocurrió una idea. Dave es el hombre que puede hacerlo.

“Dave”, le dije, “quiero emplearte a ti para que dirijas ISS”. David no me prestó atención y siguió comunicándome su plan. Una hora después, le dije nuevamente: “Dave, quiero emplearte a ti”. Nuevamente pareció no escucharme y siguió diciéndonos su plan a Dick y a mí. Al final, después de unas cuatro horas de estar en eso, le hablé otra vez. Dije: “Dave, ¿no me escuchaste? Te estoy diciendo que quiero emplearte para que seas el presidente de ISS. ¿Por qué no me estás prestando atención?”

En ese momento tomó con seriedad mi solicitud. Yo sabía que no tenía mucho que ofrecerle. Era uno de los más altos ejecutivos del país en la IBM, en el área de mercadeo. Todo lo que yo tenía era una pequeña compañía y un sueño. Pero debido a la Ley del

Círculo Íntimo, sabía que mi potencial y el de mis organizaciones se dispararía hacia las nubes si Dave entraba a formar parte de mi equipo. Cuando le ofrecí darle mi salario de ISS si aceptaba la propuesta, finalmente se dio cuenta de que yo hablaba en serio. A pesar de que, si aceptaba el puesto, su ingreso salarial disminuiría significativamente, Dave lo aceptó.

Hoy, ISS es la compañía de su tipo que más rápido crece y la segunda firma de consultoría más grande en campañas por capital en los Estados Unidos. Ha avanzado a un 75 nivel completamente nuevo, gracias a Dave Sutherland. Y no sólo eso, Dave ofrece su pensamiento estratégico y su conocimiento de mercadeo a mis cuatro compañías.

Dave Sutherland es sólo uno de una docena o más de individuos clave que he añadido a mi círculo íntimo. He estado formando ese grupo de manera estratégica por más de 10 años —desde que cumplí cuarenta años. Dave trabaja junto a Dick Peterson, presidente de INJOY, y a los viejos colegas Dan Reiland y Tim Elmore, quienes son como mi mano derecha y mi mano izquierda en lo que respecta a la creación de recursos para líderes. Los tres han estado conmigo por más de un decenio. Hace poco se han añadido Ron McManus y Chris Fryer, los presidentes de mis otras dos compañías. Mi ayudante. Linda Eggers, todos los días hace hasta lo imposible con mi calendario y las necesidades de la organización, mientras Charlie Wetzel, mi escritor, hace posible que yo siga produciendo libros a pesar de mi horario tan cargado. Líderes nuevos y prometedores como los gerentes Dave Johnson, Kevin Small, y Larry Figueroa también están contribuyendo a que INJOY cause un impacto increíble. No puedo olvidar a mi buen amigo, Jim Dornan, a mi hermano, Larry Maxwell, y a mi mejor amiga en todo el mundo, Margaret, mi esposa.

Lee Iacocca dice que el buen éxito no procede de lo que usted sabe, sino de la gente que conoce y de cómo se presenta a usted mismo a cada uno de esos individuos. Hay mucho de cierto en esta afirmación. Debo decir que he sido bendecido con un equipo increíble. Pero aún no he terminado. Continuaré erigiendo y añadiendo gente valiosa por una década o más. Sé que tengo más potencial que aún debo alcanzar, y si quiero llegar allí algún día, debo rodearme de la mejor gente que encuentre. Esa es la única forma en que podrá suceder. Esa es la Ley del Círculo Íntimo.