

PRÓLOGO POR MIGUEL NÚÑEZ

UN LÍDER DE CONVICCIONES

25 PRINCIPIOS

para un
LIDERAZGO RELEVANTE

POR **ALBERT
MOHLER**

Table of Contents

Prólogo

Capítulo 1. La convicción para liderar

Capítulo 2. Liderar es creer

Capítulo 3. La inteligencia por convicción

Capítulo 4. El liderazgo es narrativa

Capítulo 5. Los líderes comprenden las cosmovisiones

Capítulo 6. La pasión por liderar

Capítulo 7. Los líderes son pensadores

Capítulo 8. Los líderes son maestros

Capítulo 9. Lo fundamental del liderazgo es el carácter

Capítulo 10. El liderazgo y la credibilidad

Capítulo 11. Los líderes son comunicadores

Capítulo 12. Los líderes son lectores

Capítulo 13. El líder y el poder

Capítulo 14. Los líderes son administradores

Capítulo 15. Los líderes son oradores

Capítulo 16. El liderazgo como mayordomía

Capítulo 17. El líder que toma decisiones

Capítulo 18. Las virtudes morales del liderazgo

Capítulo 19. El líder y los medios de comunicación

Capítulo 20. El líder como escritor

Capítulo 21. El líder digital

Capítulo 22. El líder y el tiempo

Capítulo 23. El liderazgo que permanece

Capítulo 24. El líder y la muerte

Capítulo 25. El legado del líder

Notas

[Sobre el autor](#)

UN LÍDER DE CONVICCIONES

25 PRINCIPIOS
para un
LIDERAZGO RELEVANTE

POR ALBERT MOHLER



MANHATTAN, TENNESSEE

«Una vez más, el Dr. Al Mohler ha escrito un libro revolucionario que desafía nuestro pensamiento. *Un líder de convicciones* tiene todas las condiciones para convertirse en uno de los clásicos de todos los tiempos del liderazgo cristiano».

Jim Daly, presidente de Enfoque a la Familia

«Para mi asombro, quedé prendado desde el primer capítulo, a pesar de que casi nunca había pensado en el liderazgo. Este es un libro poderoso y escrito con gracia».

Fred Barnes, editor ejecutivo de The Weekly Standard

«El Dr. Mohler se levanta en esta generación como un ejemplo fuera de lo común: un gran líder que habla con una voz clara. Su sentido de dirección está anclado a convicciones profundas, probadas en la batalla y aplicadas con sorprendente sabiduría. Hemos esperado el momento de convertirnos en alumnos suyos en este tema crucial. Con la llegada de este libro, ¡la clase comenzó!».

John Mac Arthur, pastor de la iglesia Grace Community, Sun Valley, California; autor de la Biblia de Estudio MacArthur

«Me gusta cómo comienza Al Mohler este libro sobre liderazgo, cuando dice: “Las convicciones no son meras creencias que sostenemos; son aquellas creencias que nos sostienen”. Los cristianos han sido llamados a liderar mediante la proclama del mensaje del evangelio que no solo convierte al pecador, sino que también nos hace responsables frente al señorío de Jesucristo. Debemos estar firmes en las convicciones que apuntalan nuestra fe y que nos llevan a una batalla espiritual con la victoria a la vista; mantenernos firmes, fuertes y fieles a la Palabra de Dios».

Franklin Graham, presidente y director ejecutivo de Samaritan's Purse, Asociación Evangelística Billy Graham

«Prácticamente no tolero los libros sobre liderazgo, pero este es divertido, real y está escrito a partir de la matriz de la vida de uno de los líderes cristianos más destacados de nuestra era. En *Un líder de convicciones*, el Dr. Albert Mohler ha captado el elemento faltante en la mayoría de las discusiones y, al hacerlo, ha pintado un cuadro con palabras que ninguno de los que se aventure en estas páginas olvidará».

Paige Patterson, presidente del Seminario Teológico Bautista

Southwestern, Fort Worth, Texas

Un líder de convicciones: 25 principios para un liderazgo relevante

Copyright © 2017 por R. Albert Mohler Jr.

Todos los derechos reservados.

Derechos internacionales registrados.

B&H Publishing Group

Nashville, TN 37234

Clasificación Decimal Dewey: 158.4

Clasifíquese: Psicología aplicada / Liderazgo / Liderazgo cristiano

Publicado originalmente en inglés por Bethany House Publishers, una división de Baker Publishing Group (Grand Rapids, MI), con el título *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership That Matters* © 2012 por R. Albert Mohler Jr. Todos los derechos reservados.

Traducción al español: Cecilia Romanenghi

Edición: Grupo Scribere

Tipografía: 2K/DENMARK

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida ni distribuida de manera alguna ni por ningún medio electrónico o mecánico, incluidos el fotocopiado, la grabación y cualquier otro sistema de archivo y recuperación de datos, sin el consentimiento escrito del autor.

Toda dirección de Internet contenida en este libro se ofrece solo como un recurso. No intentan condonar ni implican un respaldo por parte de B&H Publishing Group. Además, B&H no respalda el contenido de estos sitios.

A menos que se indique otra cosa, las citas bíblicas se han tomado de la versión Reina-Valera Revisada 1960, © 1960 por Sociedades Bíblicas en América Latina; © renovado 1988 Sociedades Bíblicas Unidas. Usadas con permiso. Las citas bíblicas marcadas LBLA se tomaron de LA BIBLIA DE LAS AMÉRICAS, © 1986, 1995, 1997 por The Lockman Foundation. Usadas con permiso. Las citas bíblicas marcadas NBD se tomaron de la versión de La Santa Biblia, Nueva Biblia al Día (The New Living Bible, Spanish), © 2006, 2008 por Biblica, Inc. ® Usadas con permiso. Las citas bíblicas marcadas NTV han sido tomadas de la Santa Biblia, Nueva Traducción Viviente, © Tyndale House Foundation, 2010. Usado con permiso de Tyndale House Publishers, Inc. Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-1-4627-4528-9

Impreso en EE. UU.

1 2 3 4 5 * 20 19 18 17

Dedico este libro con amor a Mary, sin la cual nunca se hubiera contado la historia, y con quien la historia es maravillosa.

Todavía quedan capítulos por escribir y goces por conocer.

Goza de la vida con la mujer que amas, todos los días de la vida de tu vanidad que te son dados debajo del sol, todos los días de tu vanidad; porque esta es tu parte en la vida, y en tu trabajo con que te afanas debajo del sol.

Eclesiastés 9:9

Prólogo

por el Pr. Miguel Núñez

Nuestra cultura se encuentra en medio de una crisis de dimensiones épicas a todo nivel, que va desde el individuo hasta la sociedad en su conjunto, pasando por la familia, la economía, las instituciones, los estados y cualquier otra área donde pongamos la lupa y a veces tan solo la mirada. Pienso que existe un denominador común o un hilo conductor que atraviesa todo a lo largo de estas áreas. Son la crisis de liderazgo y la falta de valores las que han dado pie a un debilitamiento de las convicciones y del carácter de los ciudadanos del mundo de hoy. Donde faltan valores y carácter, siempre habrá una deficiencia de convicciones que sin lugar a dudas terminará en una crisis de liderazgo. Pienso también que este es un fenómeno que afecta a todo el planeta, sin excepción de continentes. Sin embargo, la crisis es mayor en las regiones como América Latina, donde no existe una tradición de formar líderes y donde no hemos heredado el legado de la Reforma Protestante, que sí tuvo su impacto en Europa y en la Norteamérica de los puritanos y de las generaciones subsiguientes.

Los líderes siempre han jugado un rol fundamental en el desarrollo de la humanidad. Dios formó el mundo y su primera decisión fue crear al primer líder, a quien llamó Adán, y le dio instrucciones incluso antes de proveerle su ayuda idónea. En las palabras que Dios transmitió a Adán había una estipulación de orden moral («... mas del árbol de la ciencia del bien y del mal no comerás»), había una responsabilidad (cuidar del huerto) y había una visión (ser fructíferos y multiplicarse; llenar la tierra y sojuzgarla).

La tarea de liderar está relacionada con cada uno de estos aspectos: habilidad para conducirse moralmente a lo largo de la vida, disposición para cumplir la responsabilidad dada por su Creador y la visión de la vida y del trabajo que Él tenga. Adán fracasó en su tarea de liderar.

Todos los problemas que hoy debemos afrontar comenzaron en aquel huerto, el día que el líder Adán quebrantó el código moral al comer del fruto y faltó a su responsabilidad al no impedir que Eva también lo hiciera. Desde ese momento en adelante, nunca logró ejercer su rol de manera adecuada. A Adán le faltó la convicción para no negociar la verdad de Dios y comprometer su convicción inicial. Eso arruinó su liderazgo.

Cuando pasamos al siguiente libro de la Biblia, Éxodo, vemos que Dios levantó a Moisés, y le otorgó dotes extraordinarias de líder, lo equipó con un código moral (los Diez Mandamientos) y le concedió una gran visión: redimir al pueblo de la esclavitud en Egipto y llevarlo hasta la tierra prometida. Pero, en un punto de la travesía, Moisés faltó a la santidad de Dios y comprometió la integridad de su liderazgo frente al pueblo de Dios y por lo tanto no pudo entrar a la tierra prometida, por la cual había esperado cuarenta años. Esto nos demuestra que no solo nuestras ideas tienen consecuencias, sino también nuestras convicciones y nuestras acciones.

La generación posmoderna, pragmática y utilitarista en que vivimos no siente aprecio por las convicciones que defendieron los líderes de antaño. Y no puede apreciarlas porque donde no existen valores absolutos tampoco existen certezas, sino más bien opiniones fluctuantes, que hoy están y mañana pueden cambiar.

Todo lo dicho hasta aquí nos da una idea de cómo las creencias firmes moldean el carácter, que es esencial a la hora de liderar. El carácter da lugar a la credibilidad, la credibilidad genera la seguridad necesaria para que otros depositen su confianza en la persona del líder, y de eso, precisamente, se trata el liderazgo.

Por esta razón, estoy convencido de que este nuevo libro de Albert Mohler viene a llenar un vacío, porque a lo largo de todo el texto nos recuerda que antes de ser líderes debemos llegar a ser hombres y mujeres de convicciones férreas. No conozco a nadie que haya hecho historia, que haya marcado un surco en su camino o que haya dejado un legado y que lo haya logrado sin poseer convicciones. Y pienso que nunca lo habrá.

Quienes hemos tenido la oportunidad de conocer la historia del Seminario Teológico Bautista Southern sabemos del enorme impacto

que ejerció el liderazgo del Dr. Mohler durante las últimas dos décadas. Hoy, esta institución está en un sitio de prestigio, no solo por ser uno de los seminarios más grandes del mundo, sino porque es uno de los más ortodoxos, de los más respetados y buscados, gracias a la fortaleza de su enseñanza. Su presidente, y hoy autor de este libro, llegó a la institución con apenas 33 años y sin ninguna experiencia en esta tarea. Pero la juventud de aquel líder traía consigo enormes convicciones y grandes fortalezas para presidir la institución, la cual giró para bien en una dirección completamente opuesta a la que iba. Con los años, ese giro ha colocado al seminario en un lugar privilegiado en nuestra generación. Eso requirió convicciones y liderazgo. Esta es una de las razones por las que esta obra es especial, pues ha sido escrita por un hombre que tomó las ideas que lo formaron a él y las puso a prueba llevándolas a la práctica, y luego todos vimos sus resultados.

En *Un líder de convicciones*, el autor aborda 25 principios que un líder contemporáneo necesita conocer y poner en práctica en medio de un mundo complejo, posmoderno y, en muchas naciones, incluso poscristiano. Quien lea este libro se verá intelectualmente desafiado, moralmente confrontado, educacionalmente instruido y funcionalmente energizado. Te recomiendo que lo leas con atención, que medites en él, que lo digieras y lo pongas en práctica.

Valoro en gran manera que Al Mohler se haya tomado el tiempo de poner por escrito lo que él mismo ha creído, lo que ha llevado a la práctica y lo que ha visto funcionar. Más aun, que lo haya hecho de forma tan consistente con la verdad de Dios. No sé si todos se dan cuenta de cuán raro es esto en nuestros días.

Recomiendo con fervor la lectura de esta obra.

Pr. Miguel Núñez

La convicción para liderar

El verdadero liderazgo comienza con un propósito, no con un plan

Quiero advertirte de antemano: mi objetivo es cambiar tu manera de pensar respecto al liderazgo. No pretendo meramente añadir una voz a la conversación; quiero cambiar en esencia la manera en que se entiende y se practica el liderazgo.

Durante la mayor parte de las últimas tres décadas, el liderazgo ha sido una de las principales preocupaciones culturales y una obsesión profesional. Si entras en la librería de un aeropuerto, encontrarás las primeras mesas llenas de libros que prometen convertirme en un mejor líder. Pareciera que los viajeros frecuentes tienen un apetito saludable por tales consejos. Si entras en una librería cristiana, encontrarás una enorme evidencia de esa misma hambre.

Si eres como yo, es probable que hayas leído una pequeña biblioteca de libros sobre liderazgo, hayas asistido a numerosas conferencias y seminarios, y te mantengas actualizado con boletines y revistas profesionales sobre liderazgo cuando tienes tiempo. Las salas de conferencia de los hoteles desbordan de personas que escuchan a oradores que dan charlas sobre liderazgo; las universidades también han entrado en ese negocio y ofrecen cursos de perfeccionamiento, e incluso hay escuelas que se dedican por completo a estudios sobre liderazgo.

Sin embargo, falta algo.

Nací en 1959, justo en medio de la edad de oro de la gerencia en Norteamérica. La «revolución de la gerencia» estaba en auge y los líderes corporativos norteamericanos eran gerentes de primera línea. Pero nadie pensaba en ellos en términos de «líderes».

John F. Kennedy llegó a la presidencia en 1961 y formó un gabinete de

jóvenes y expertos tecnocráticos en gestión, traídos principalmente de las corporaciones líderes de Estados Unidos. Posteriormente, el escritor David Halberstam llamaría a estos hombres «los mejores y los más brillantes». Lyndon Johnson, vicepresidente de Kennedy, estaba sumamente impresionado con esta colección de expertos del presidente. Mientras Johnson hablaba efusivamente sobre ellos con el expresidente de la Cámara de Representantes, Sam Rayburn, este replicó: «Bueno, Lyndon, es probable que tengas razón y ellos pueden ser tan brillantes e inteligentes como dices, pero me sentiría mucho mejor si aunque sea uno de ellos se hubiera postulado para alguna posición política una vez».

Entendemos a qué se refería. Estos expertos en gestión se encontraban entre los más brillantes de su época, pero condujeron a la nación directo a los desastres de los años 60, como la Bahía de Cochinos y Vietnam. Evidentemente, la gestión no es lo mismo que el liderazgo.

Empecé a buscar ejemplos de liderazgo desde mi adolescencia. Leí sobre Winston Churchill y reconocí que no era un mero experto en gestión: era un líder con valor para transformar el mundo. Cuando habló, una nación recibió la esperanza y la determinación para pelear una guerra que sencillamente había que ganar contra todas las probabilidades y, por cierto, muchos de sus propios amigos y familiares estaban convencidos de que el futuro de Inglaterra ya estaba perdido.

Tuve mi primera experiencia política mientras estaba en la escuela secundaria, trabajando como voluntario en la campaña de Ronald Reagan como candidato a Presidente por el Partido Republicano en 1976. A comienzos de aquel verano, nadie tuvo que decirme dos veces que formara parte de la fila que le daría la bienvenida al gobernador y a la Sra. Reagan en el *War Memorial Auditorium* en Fort Lauderdale donde daría uno de sus principales discursos. Pude estrecharle la mano a Reagan y luego lo escuché hablar. No habló sobre metas imprecisas ni sobre trivialidades políticas. Habló con pasión sobre ideas y sobre la posibilidad de cambiar la manera en que se gobernaba en Washington.

Reconocí que era un líder y que su liderazgo era transformador. Sabía que creía lo que decía y pude ver que persuadía a los demás a creer con él. Reagan no ganó la nominación en 1976, pero siguió adelante hasta llegar, con el apoyo de 49 estados, a la elección presidencial de 1980.

Para aquel entonces, más allá de la identificación partidaria, los estadounidenses estaban aprendiendo otra vez a buscar un líder.

Estudié ciencias políticas en la universidad, y terminé con una maestría en religión y filosofía. Si algo me enseñó mi exposición a las ciencias políticas fue que a aquellos profesores les importaba muy poco el liderazgo. Cada clase parecía una tarea estadística.

En el seminario, tuve que tomar clases que, en aquel entonces, se llamaban «administración de iglesias». Créeme que tenían muy poco que ver con la iglesia y mucho que ver con la administración, pero nada que ver con el liderazgo.

Tuve que crear mi propio programa de estudio sobre liderazgo. Probablemente descubrirás, o tal vez ya lo sepas, que a ti te sucede lo mismo. Leí biografías históricas, observé la escena nacional e internacional, y comencé a leer la literatura emergente sobre liderazgo político y corporativo. Aproveché cada oportunidad para observar de cerca a los líderes y para pasar tiempo con la mayor cantidad de ellos como fuera posible.

El renacimiento del liderazgo

Adelantémonos unos pocos años, hasta el momento en que fui editor de uno de los periódicos cristianos más antiguos de la nación. Recibí un llamado invitándome a que me uniera a un pequeño grupo de líderes cristianos que participaría de una reunión sobre política nacional contra las drogas en la Casa Blanca. El presidente George H. W. Bush estaba lanzando una nueva iniciativa que pretendía cortar de raíz el problema de la droga. Los otros líderes y yo volamos juntos a Washington y, en el avión, noté que casi todos los pastores conversaban sobre alguien del cual nunca había oído hablar. Un pastor de California llamado John Maxwell grababa sesiones en las cuales entrenaba a su propio equipo en liderazgo.

Los pastores compraban sus grabaciones y se las pasaban unos a otros como los viejos disidentes soviéticos solían intercambiar *samizdat*: literatura política prohibida. No pasó mucho tiempo antes de que John Maxwell enseñara sobre liderazgo en todo el país y sus libros aparecieran en las librerías de los aeropuertos.

En la década de 1990, los líderes acudían en masa a la iglesia *Willow*

Creek Community en los suburbios de Chicago, donde el pastor Bill Hybels había comenzado su serie de conferencias masivas sobre liderazgo. Asistí a una de las primeras. Para el final de la década era difícil conseguir un asiento en Chicago y la mayoría de las personas debía conformarse con asistir a un evento regional en otra parte. ¿Qué estaba sucediendo?

El hambre de liderazgo había alcanzado cada sector de nuestra sociedad, incluyendo los negocios, el gobierno, la educación, las instituciones culturales y, por supuesto, la iglesia. Los cristianos, junto con todos los demás, deseaban desarrollar el liderazgo.

Donde sea que los líderes cristianos tengan su campo de acción, en la iglesia o en el mundo secular, su liderazgo debería estar impulsado por una convicción característicamente cristiana.

No siempre fue así, aunque ahora es difícil imaginar un tiempo en que el liderazgo tuviera mala reputación. El siglo xx fue un laboratorio brutal y asesino para el liderazgo. No hace falta más que pensar en nombres como Vladimir Lenin, Adolf Hitler, Benito Mussolini, Josef Stalin y Mao Zedong. A la luz de los horrores cometidos, muchos comenzaron a preguntarse si los líderes y el liderazgo eran el problema en sí.

Theodor Adorno y sus colegas en la Universidad de Chicago sugirieron esto en su libro de 1950, *The Authoritarian Personality* [La personalidad autoritaria]. Parecían afirmar que cualquier ambición por liderar se basaba en necesidades psicológicas insalubres y que produciría resultados peligrosos.

Esta mentalidad se arraigó en la cultura de 1960, donde grupos rebeldes exigieron la abolición de muchas posiciones de liderazgo y el nerviosismo social creció cada vez más con respecto a la naturaleza del liderazgo. Los educadores exigían que el rol del profesor en el salón de clases fuera simplemente el de un compañero de aprendizaje, y ya no «el sabio sobre la tarima».

Por supuesto, no funcionó. No podía funcionar. La nación necesitaba líderes. Los negocios necesitaban líderes. Hasta los movimientos antilíderes necesitaban líderes. Además, es de esperarse que un maestro sepa más que sus alumnos.

La iglesia también necesita con desesperación líderes. Las congregaciones y las instituciones cristianas necesitan líderes eficaces que sean auténticos cristianos, cuyo liderazgo fluya de su compromiso cristiano. Donde sea que los líderes cristianos tengan su campo de acción, en la iglesia o en el mundo secular, su liderazgo debería estar impulsado por una convicción característicamente cristiana. Las últimas tres décadas han visto surgir un renacimiento en el liderazgo, y la profunda necesidad de líderes nunca ha sido más evidente que ahora. Como me sucede a mí, tú deseas crecer como líder para estar listo frente a todas las oportunidades de liderazgo que puedas tener que aceptar como parte de tu llamado. Entonces, ¿cuál es el problema? No es falta de interés, carencia de libros y de seminarios, ni la muerte de programas para desarrollar el liderazgo. Tampoco lo es la falta de atención a lo que los líderes hacen y cómo lo hacen. El problema es la falta de atención a lo que los líderes *creen* y a la razón por la que esto es fundamental.

Las dos culturas del liderazgo cristiano moderno

El problema es que el mundo cristiano evangélico está cada vez más dividido entre grupos a los que podríamos llamar «los creyentes» y «los líderes».

Los creyentes están impulsados por creencias profundas y apasionadas. Le dan mucho valor al conocimiento y son apasionados por la verdad. Se dedican a aprender la verdad, a enseñarla y a defenderla. Se definen a sí mismos en términos de lo que creen y están listos para dar sus vidas por estas creencias.

El problema es que muchos de ellos no están listos para liderar. Nunca han pensado mucho en el liderazgo y temen que, si piensan mucho en ello, se convertirán en meros pragmatistas y no es lo que deben ser. Conocen mucho y creen mucho, pero carecen del equipamiento básico para el liderazgo. Como dijo un diácono sobre su pastor: «Es verdad, sabe mucho, pero no puede lograr que la gente lo siga».

Por otra parte, los líderes sienten pasión por el liderazgo. Están cansados de ver que las organizaciones y los movimientos mueren o declinan, y quieren cambiar las cosas para que sean mejores. Miran a su alrededor y ven iglesias muertas o decadentes, y organizaciones tibias. Los entusiasma la experiencia de liderar y son fervientes estudiantes del

liderazgo dondequiera que puedan encontrarlo. Hablan del liderazgo a todas partes donde van y son maestros de motivación, de visión, de estrategia y de ejecución.

El problema es que muchos no están seguros de lo que creen o de por qué importa. Son maestros del cambio y de la transformación organizativa, pero carecen de un centro gravitacional en la verdad. Suelen funcionar con un programa tras otro hasta que se quedan sin combustible. Entonces, se preguntan: ¿Y ahora qué?

**Muchos líderes
son maestros del
cambio y de la
transformación
organizativa, pero
carecen de un
centro
gravitacional en
la verdad.**

Debes saber exactamente quién soy y por qué escribo este libro. Quiero convertir a los creyentes en líderes y a los líderes en creyentes. Mi objetivo es derribar los esquemas de los modelos habituales de liderazgo y forjar un camino nuevo. Mi vida está cimentada sobre la prioridad de las creencias y las convicciones correctas, y al mismo tiempo, quiero liderar de tal manera que esas creencias se perpetúen en otros. Si a nuestros líderes no los impulsan apasionadamente las creencias correctas, nos dirigiremos al desastre. Al mismo tiempo, si los creyentes no pueden liderar, no iremos a ninguna parte.

Mi meta es redefinir el liderazgo cristiano de modo tal que sea inseparable de las creencias que se sostienen con pasión, y motivar a aquellos que están profundamente comprometidos con la verdad y alistarlos para el liderazgo.

Quiero ver levantarse una generación que lidere con convicción y, al mismo tiempo, que sea impulsada por la convicción de liderar. La generación que lo logre pondrá al mundo en llamas.

Quiero verlo y creo que este es también tu deseo.

Liderar es creer

El líder está impulsado por creencias que lo conducen a la acción

Cuando un líder ingresa en algún lugar, lo normal es que, junto con él, ingrese una pasión por la verdad. El liderazgo auténtico no surge de la nada. El liderazgo relevante es el que tiene convicción, una *profunda* convicción. Esta cualidad del liderazgo surge de aquellas creencias fundacionales que nos moldean y que establecen nuestras creencias respecto a todo lo demás. Las convicciones no son meras creencias que sostenemos; son aquellas creencias que *nos sostienen*. No sabríamos quiénes somos si no fuera por estas creencias que forman nuestro cimiento y, sin ellas, no sabríamos cómo liderar.

En 1993, entré por primera vez a mi oficina como presidente del Seminario Teológico Bautista Southern y cerré la puerta tras de mí. En los meses que transcurrieron entre ser elegido y comenzar a ejercer, tuve tiempo más que suficiente para comprender mi desafío. Había sido llamado a poner de cabeza a una de las instituciones cristianas más grandes y más venerables, para hacerla volver a sus compromisos y convicciones fundacionales. Casi toda la facultad estaba en mi contra y ellos tenían más experiencia docente y antigüedad académica de lo que yo jamás tendría. Los estudiantes ya habían organizado protestas y había un grupo de periodistas plantado fuera de mi oficina de forma casi permanente.

Yo había terminado mi doctorado en esta mismísima institución, mi propia alma máter, apenas cuatro años atrás. Ahora había regresado como presidente, con la misión de introducir cambios que mis exprofesores combatirían de todas las maneras posibles.

Cuando se cerró esa puerta tras de mí e inspiré una corta bocanada de

aire, entendí que carecía de casi todo lo que hubiera buscado un comité en su sano juicio para el presidente de una institución con esta talla histórica. Pero una cosa sabía: me impulsaban las convicciones sobre las cuales solía afirmarse la institución, las verdades que le habían dado vida. Estas convicciones eran correctas, verdaderas y de importancia fundamental. Además, en el mismo nivel de importancia, sabía que tenía la convicción de liderar.

En un sentido, esto es común a todos los líderes, pero el líder cristiano conoce esta verdad de una manera especialmente potente, ya que la convicción es esencial para nuestra fe cristiana y para el discipulado. Nuestra experiencia cristiana comienza con el creer. Ese versículo tan conocido del Nuevo Testamento, Juan 3:16, declara que Dios envió a Jesucristo, Su único Hijo, «para que todo aquel que en él *cree*, no se pierda, mas tenga vida eterna» (énfasis añadido). Cuando Pablo y Silas le dijeron al aterrado carcelero cómo podía ser salvo, lo expresaron con una poderosa e inconfundible simpleza: «*Cree* en el Señor Jesucristo, y serás salvo, tú y tu casa» (Hech. 16:31, énfasis añadido).

El mandamiento de creer es primordial en la Biblia. El cristianismo se basa en ciertas verdades no negociables y, una vez que se las conoce, se traducen en creencias. Las creencias que anclan nuestra fe son aquellas con las cuales nos comprometemos de manera más apasionada y personal, y estas son nuestras convicciones. No creemos en las creencias así como no tenemos fe en la fe. Creemos en el evangelio y tenemos fe en Cristo. Nuestras creencias tienen sustancia y nuestra fe tiene un objeto.

Dicho de manera sencilla, una convicción es una creencia de la cual estamos absolutamente convencidos. No digo que estemos meramente persuadidos de que algo es verdad, sino que más bien, estamos convencidos de que esta verdad es esencial y transforma la vida. Vivimos según esta verdad y estamos dispuestos a morir por ella.

La Biblia subraya que la convicción es absolutamente primordial en una vida cristiana fiel. Cuando el autor del Libro de Hebreos se dispone a definir y demostrar qué es la fe auténtica, escribe: «Es, pues, la fe la certeza de lo que se espera, la convicción de lo que no se ve» (11:1). La fe es la absoluta seguridad de aquello que Dios ha hecho por nosotros en Cristo, pero sus raíces se encuentran aun antes. Como afirma el

escritor de Hebreos: «Por la fe entendemos haber sido constituido el universo por la palabra de Dios, de modo que lo que se ve fue hecho de lo que no se veía» (11:3). Algunos versículos más adelante, escribe: «... sin fe es imposible agradar a Dios; porque es necesario que el que se acerca a Dios crea que le hay, y que es galardonador de los que le buscan» (11:6).

En otras palabras, hay algunas cosas que debemos creer aun antes de creer que Dios salva a los pecadores. En primer lugar, debemos estar convencidos de que Dios existe, que creó este mundo y que lo gobierna. Sin estas creencias previas, no tendríamos comprensión del evangelio de Cristo.

No obstante, *sí* las sabemos y estas verdades más poderosas que todas se apoderan de nosotros y comienzan a gobernar nuestro pensamiento. Aunque esto sucede con todos los cristianos, la plena fuerza de la convicción es lo que distingue al líder cristiano. Estas convicciones son la esencia misma del liderazgo cristiano y siempre ha sido así.

Piensa en Pedro y Juan, los dos apóstoles que, a pocos días de la muerte y resurrección de Cristo, tuvieron el valor de enfrentar al sanedrín y desafiar su orden de no predicar en público sobre Jesús. A las autoridades que los habían arrestado, les dijeron que sencillamente no podían dejar de decir lo que habían «visto y oído» (Hech. 4:20). Aquellas mismas creencias son las convicciones que hoy en día no les permiten a los líderes cristianos permanecer callados, aun frente a las amenazas y la oposición.

La convicción explica el valor de Esteban, el primer mártir de la iglesia primitiva, que miró a los ojos a aquellos que estaban a punto de apedrearlo y les habló del evangelio de Cristo, convencido de que Dios lo protegería, aun en la muerte. El apóstol Pablo estaba dispuesto a experimentar azotes, prisiones, naufragios y el posible martirio porque estaba convencido de que Dios cumpliría Sus promesas.

Justino Mártir, uno de los líderes de la iglesia primitiva, también sirve como representación del liderazgo por convicción. Cuando marchaba junto a otros miembros de su congregación hacia la muerte a manos de las autoridades romanas, Justino alentó a su gente con estas palabras, escritas al emperador romano Antonino Pío: «Pueden matarnos, pero no pueden hacernos daño».

Esto es auténtico liderazgo en su forma más clara: la disposición de una persona a morir por sus creencias, porque sabe que Cristo la justificará y le dará el regalo de la vida eterna. Es bueno saber que la mayoría de nosotros nunca tendremos que experimentar esa clase de desafío en el liderazgo. No obstante, las convicciones son las mismas y también la función de esos compromisos en la vida y el pensamiento del líder son los mismos. Sabemos que estas cosas son tan ciertas que estamos dispuestos a vivir por ellas, a liderar por ellas y, si fuera necesario, a morir por ellas.

En el centro del corazón y la mente del verdadero líder, encontrarás convicciones que impulsan y determinan todo lo demás.

El liderazgo verdaderamente relevante se basa por completo en la convicción. Como es debido, al líder le preocupa todo lo que va desde la estrategia y la visión hasta la formación de equipos, la motivación y el saber delegar, pero en el centro del corazón y la mente del verdadero líder, encontrarás convicciones que impulsan y determinan todo lo demás.

Muchos de mis modelos de liderazgo por convicción más alentadores e informativos provienen de la historia. Toda mi vida me ha inspirado el ejemplo de Martín Lutero, el gran reformador cristiano del siglo XVI, quien estaba tan convencido de la autoridad de la Biblia

como para plantarse ante la intimidante corte de autoridades religiosas que lo habían enjuiciado, e incluso mirar fijamente al santo emperador romano y declararle: «Me mantengo firme en la Escritura. No puedo hacer otra cosa. Que Dios me ayude».

Me mantengo firme. Estas palabras son un manifiesto de liderazgo por convicción. Pero Lutero no solo estaba listo para mantenerse firme, sino también para conducir a la iglesia en un proceso de valiente reforma.

Cuando era adolescente, vi por primera vez la película *Un hombre de dos reinos* [A Man for All Seasons], basada en la novela de Robert Bolt. En el centro de la historia, se encuentra Sir Tomás Moro, que finalmente se enfrenta a un juicio por su vida. El rey Enrique VIII está furioso porque Moro, que había sido Lord Canciller del reino y uno de los colegas más cercanos a Enrique, no estaba dispuesto a firmar el

juramento de supremacía que declararía al rey como autoridad superior a la iglesia. Posteriormente, me enteré de que el propio Moro había perseguido a los luteranos y a Guillermo Tyndale, el gran traductor de la Biblia al inglés. La versión de Bolt sobre Tomás Moro no dijo toda la verdad, pero desde la primera vez que vi aquella película hasta ahora, me ha inspirado el ejemplo que dejó Moro mientras iba hacia el patíbulo por ser fiel a sus convicciones. Sir Tomás Moro miró a la multitud reunida para presenciar su ejecución y afirmó: «El rey me ha ordenado ser breve, y como soy un siervo obediente del rey, breve seré. Muero como buen siervo de su Majestad, pero primero, de Dios».

Esa es la clase de convicción que produce cambios. Por desgracia, hay demasiados líderes hoy que parecen tener poca idea de lo que creen o que se dejan llevar por convicciones que no son claras ni discernibles. ¿A cuántos líderes hoy en día se los conoce por estar dispuestos a morir —o también a vivir— por sus convicciones?

Se puede dividir a todos los líderes en dos: aquellos que meramente sostienen un puesto y aquellos que sostienen grandes convicciones. La vida es demasiado corta como para prestarle mucha atención a los líderes que mantienen poco o nada, los que esperan el siguiente programa o que se suman a la última novedad en materia de liderazgo, los que prueban idea tras idea pero sin estar impulsados por ninguna convicción profunda.

Yo quiero ser un líder de peso que produzca transformaciones con mi liderazgo, precisamente porque mis convicciones son relevantes. Aun en el mundo más grande de la política y de la historia, podemos ver la diferencia entre los líderes con convicción y los líderes que buscan un lugar seguro donde aterrizar. La convicción explica cómo Aleksandr Solzhenitsyn pudo desafiar al régimen soviético al escribir libros que revelaban lo inhumano de ese gobierno represor. La convicción explica cómo el presidente Ronald Reagan pudo pararse en Berlín y, contra prácticamente todo consejo político, exigir: «Sr. Gorbachov, ¡derribe esta pared!». La convicción explica cómo la ex primera ministra británica Margaret Thatcher pudo rechazar los llamados a transigir políticamente con la respuesta: «La señora no cambiará el rumbo». La convicción explica el valor de Martin Luther King Jr. al escribir la ahora famosa «Carta desde la cárcel de Birmingham», y el de Nelson

Mandela, al darle esperanza a su pueblo mientras estaba preso en la isla Robben.

Si lo piensas, casi todos los líderes que hoy se recuerdan por haber aportado una influencia positiva a la historia fueron líderes con fuertes convicciones sobre la vida, la libertad, la verdad y la dignidad humana. Con el correr del tiempo, este es el único liderazgo relevante. Los líderes con convicciones impulsan la acción precisamente porque están motivados por profundas convicciones y transfieren su pasión por estas convicciones a los seguidores que suman sus esfuerzos para hacer lo que saben que es correcto. Y saben lo que es correcto porque conocen lo que es verdad.

¿Cómo puede conformarse un líder cristiano con algo menos que esto? Los puestos, los altos cargos y los títulos se desvanecen más rápido que la tinta. Hace poco llevé a mi hijo, Christopher, en un viaje a la ciudad de Nueva York. Varias veces nos encontramos frente a estatuas y monumentos levantados en honor a hombres que, en algún momento, fueron famosos o poderosos. La mayoría ha desaparecido de todo recuerdo y sus retratos ahora se mezclan con el paisaje de la ciudad, donde millones de personas pasan junto a ellos sin prestarle ninguna atención.

Piensa en lo siguiente: la mayoría de los estadounidenses considera que el presidente de Estados Unidos ocupa el cargo más alto imaginable del liderazgo secular. Sin embargo, ¿cuántos estadounidenses pueden nombrar aunque sea 20 o 30 de los 44 hombres que han ocupado ese puesto? ¿Cuándo fue la última vez que oíste a alguien mencionar a Chester A. Arthur o William Henry Harrison? Pero sí recordamos a aquellos que fueron conocidos por sus convicciones y por el valor que esas convicciones inspiraron. Este mismo principio puede extenderse a cada cargo o puesto de liderazgo imaginable. Sin convicción, no hay nada que realmente importe, y no se transmite nada trascendente.

Creo que el liderazgo tiene que ver, en esencia, con poner las creencias correctas en acción y conocer, de acuerdo con las convicciones, cuáles son esas creencias y acciones correctas. Este libro está escrito con la preocupación de que gran parte de lo que hoy en día se entiende como liderazgo no es más que gestión. Sin convicciones, puedes estar en condiciones de gerenciar, pero no puedes liderar de verdad.

Para los líderes cristianos, este enfoque en la convicción es aun de mayor importancia. No podemos liderar de una manera que sea fiel a Cristo y eficaz para Su pueblo si no estamos profundamente comprometidos con la verdad cristiana. No podemos liderar fielmente, si primero no creemos fielmente.

Al mismo tiempo, muchos cristianos se sienten llamados a liderar y se comprometen de lleno con todas las verdades correctas, pero simplemente no están seguros hacia dónde ir a partir de allí. En los siguientes capítulos hablaremos sobre los elementos prácticos y las destrezas del liderazgo, que son temas importantes por sí mismos. Pero el punto de partida del liderazgo cristiano no es el líder, sino las verdades eternas que Dios nos ha revelado: las verdades que permiten que el mundo tenga sentido, que enmarcan nuestra comprensión e impulsan nuestra acción.

Al escribirles a los tesalonicenses, el apóstol Pablo los alentó a saber que el evangelio no había llegado a ellos «en palabras solamente, sino también en poder, en el Espíritu Santo y en plena certidumbre» (1 Tes. 1:5). Como líder cristiano, espero y oro para que esto sea cierto en mí y también en ti. Quiero liderar «en plena certidumbre». Este es el meollo del liderazgo por convicción y comienza con la inteligencia por convicción del líder.

**Sin convicción, no
hay nada que
realmente
importe, y no se
transmite nada
trascendente.**

La inteligencia por convicción

El líder desarrolla la capacidad de pensar en términos de convicción y guía a sus seguidores a hacer lo mismo

Si comienzas a hablar sobre la inteligencia, es probable que desates una controversia. ¿Sabes cuál es tu propio CI (coeficiente intelectual)? Si lo sabes, ¿acaso revela tu capacidad para liderar? Estas pueden parecer preguntas abstractas, pero son importantes.

El tema de la inteligencia es controversial porque no se lo puede separar de otros temas. A mediados del siglo pasado, los educadores y los líderes políticos pensaban que la medición del CI sería la gran llave que develaría los secretos de quién tendría éxito y quién no.

Esto no dio resultado. En primer lugar, la idea de la inteligencia como una mera habilidad intelectual o conocimiento resultó ser bastante ineficaz. Sé que es evidente, pero debo decir que hay muchas personas sumamente inteligentes que no llegan muy lejos en la vida y, si ampliamos el concepto, hay muchas personas que poseen inteligencia pero prácticamente ninguna capacidad para liderar.

Aquí es donde nos resulta sumamente útil la teoría de las inteligencias múltiples. Hace algunos años, la gente comenzó a reflexionar en la manera en la que comprendemos la inteligencia, en especial en lo que concierne a los líderes. Howard Gardner, un psicólogo de Harvard experto en educación, ayudó a que se difundiera la idea de las inteligencias múltiples. Cuando piensas en la idea, tiene muchísimo sentido. No existe solo una forma de inteligencia; hay varias. Gardner rechazó lo que llamó «la visión unidimensional de cómo evaluar la mente de las personas».

Por cierto, la inteligencia comienza con la capacidad intelectual y la

habilidad para recibir, comprender y usar el conocimiento. Sin embargo, existen otras formas de inteligencia que son tan necesarias como esta. Gardner identificó varias de estas habilidades y las llamó «inteligencias». Describió capacidades como la inteligencia musical, la inteligencia espacial, la inteligencia lógica y la inteligencia lingüística.

Probablemente, ya te des cuenta de cómo nos puede resultar útil este enfoque. Si lo único importante para el éxito fuera lo que se sabe y la capacidad de asimilar y usar ese conocimiento, los intelectuales serían los líderes, los actores, los magnates y los atletas. No hace falta decir que no siempre es así. En años más recientes, esta discusión condujo a la cuestión de la inteligencia emocional (IE) y su habilidad para predecir el éxito social. Daniel Goleman, de la Universidad Rutgers, estudió a casi 200 corporaciones y a sus líderes. Sus hallazgos, que se publicaron por primera vez en el *Harvard Business Review*, fueron impactantes:

Cuando analicé todos los datos, descubrí resultados impresionantes. Sin lugar a dudas, el intelecto es un elemento fundamental en el desempeño sobresaliente. Las habilidades cognitivas tales como el pensamiento enfocado en el panorama general y la visión a largo plazo fueron particularmente importantes. No obstante, cuando calculé la proporción de habilidades técnicas, el CI y la IE como ingredientes del desempeño sobresaliente, la IE demostró ser dos veces más importante que las demás para los trabajos en todos los niveles.

Resulta que la habilidad para liderar depende de la capacidad del líder para desarrollar e implementar lo que Goleman identificó como la conciencia de uno mismo, la autorregulación, la motivación, la empatía y la destreza social. Esto tiene mucho sentido, ¿no es así? Si al líder le faltan estos elementos de la inteligencia emocional, es probable que, en realidad, no importe cuán inteligente sea en otro sentido. Albert Einstein fue un genio, pero no un líder. La mayoría de las personas más inteligentes del mundo carecen de las habilidades emocionales y empáticas necesarias para el liderazgo eficaz.

Las recientes catástrofes morales y los escándalos en Wall Street y en otras partes del mundo de los negocios y del gobierno han

**La inteligencia
financiera se**

llamado al desarrollo de la inteligencia moral o ética en los líderes. Las escuelas de negocios se han apresurado para añadir cursos sobre conductas y prácticas éticas en los negocios. La razón es sencilla: la inteligencia financiera se arruina si no hay inteligencia moral y

**arruina si no hay
inteligencia moral
y razonamiento
ético.**

razonamiento ético. Ahora bien, en términos de liderazgo cristiano, todas estas reflexiones que parten del concepto de inteligencias múltiples son útiles, pero los líderes cristianos deben desarrollar una inteligencia adicional: *la inteligencia por convicción*. Los líderes que no tienen esa inteligencia no pueden liderar con eficacia, porque no pueden conectarse con la gente que tratan de liderar. Los líderes que carecen de inteligencia ética guiarán a su gente a la catástrofe. Pero los líderes sin inteligencia por convicción no podrán conducir con fidelidad, y eso es una catástrofe para los líderes cristianos.

La inteligencia por convicción comienza con el conocimiento

La inteligencia por convicción no es una habilidad innata; por lo tanto, a diferencia de otras formas de inteligencia, debido a que no nacemos con ella, debemos desarrollarla. La inteligencia por convicción es producto de aprender la fe cristiana, de sumergirse profundamente en la verdad bíblica y descubrir cómo pensar como un cristiano.

Una vez más, en un sentido, esto es responsabilidad de todo cristiano, pero es especialmente vital para el líder cristiano. La fe cristiana apuesta fuertemente al conocimiento y de manera específica al conocimiento revelado en la Biblia. Por eso, los cristianos han estado a la vanguardia de la educación desde el principio. La iglesia primero creó escuelas para entrenar a los nuevos creyentes, para enseñarles los aspectos fundamentales de la fe. Tomó modelos del judaísmo y de la cultura clásica, con el objetivo de transmitir el conocimiento cristiano de generación en generación.

En la Edad Media, la Iglesia preservó el conocimiento en los monasterios y en las abadías, donde los monjes dedicaban su vida a copiar y preservar textos y enseñanzas. Con el tiempo, la Iglesia dio a luz a la universidad, que le debe su mismo nombre a la convicción cristiana de que todo verdadero conocimiento proviene de Dios.

Sin embargo, el conocimiento solo no lo es todo. Cuando el apóstol Pablo habla de la superioridad del amor sobre toda otra cosa buena, nos informa que el conocimiento se acabará (1 Cor. 13:8). El conocimiento debe ir acompañado de otros compromisos y capacidades.

De todos modos, el conocimiento es fundamental. De hecho, una vez, Dios dijo que Su pueblo «fue destruido, porque le faltó conocimiento» (Os. 4:6). Esta es una severa advertencia que debería llamar la atención de todo líder cristiano.

Compara la prioridad de la inteligencia por convicción con los modelos de liderazgo que suelen encontrarse e incluso admirarse en algunos círculos cristianos. El carisma es un gran don, pero no puede reemplazar a la convicción. Lo mismo sucede con las habilidades de la personalidad, los dones en la comunicación, la presencia en los medios y la capacidad organizativa. Ninguna de estas cosas puede cumplir con los requisitos de un líder cristiano si la convicción está ausente o es débil.

Sin duda, el líder cristiano es un estudiante devoto y un aprendiz de por vida. La inteligencia por convicción surge cuando el líder crece en conocimiento y en la fuerza de su creencia. Se profundiza con el tiempo, con la maduración del conocimiento que crece de un aprendizaje fiel, de un pensamiento cristiano y de un razonamiento bíblico.

La inteligencia por convicción es más que conocimiento

El conocimiento es fundamental, pero la inteligencia por convicción no es mero conocimiento. Si así fuera, lo único que el líder necesitaría sería tener a mano una enciclopedia exhaustiva teológica y bíblica. Esto plantea la cuestión de cómo lideran los líderes en realidad: toman decisiones y establecen una dirección.

Los seres humanos somos criaturas complejas. Dios nos hizo a Su imagen y puso en nosotros la capacidad de conocerlo y de poseer un increíble conocimiento. También nos dio la habilidad de procesar ese conocimiento y razonar. Hasta nos dio la capacidad de pensar sobre el pensamiento. Pero cuando el líder ejerce el rol de liderazgo, ese pensamiento debe traducirse en algo más automático; algo que no requiera un proceso constante de pensar y reflexionar todo lo que sabe.

Si esto suena complicado, solo piensa cómo te despertaste, te vestiste y

comenzaste la mañana. A este momento del día, has olvidado la mayoría de las acciones que realizaste. Es probable que no recuerdes puntualmente que te cepillaste los dientes, pero lo hiciste. No tuviste que buscar la cocina, porque no tienes que pensar cómo llegar hasta allí. Algunas mañanas, tal vez no recuerdes mucho de tu viaje hacia la oficina. ¿Por qué? Tu inteligencia estaba en acción en todos esos actos, pero principalmente estabas actuando por la fuerza del hábito, del reflejo y de la intuición; tres realidades que señalan la necesidad de tener inteligencia por convicción.

En realidad, somos criaturas de costumbres. Aunque a veces parezca cómico, es por cierto uno de los mecanismos de supervivencia más necesarios que tenemos. Si tuviéramos que pensar cómo atarnos los cordones cada mañana, no podríamos lograr ninguna otra cosa. Gran parte de nuestra vida se basa en hábitos de acción y la mayoría de estos hábitos ni siquiera alcanza alguna vez nuestro consciente activo.

Todos sabemos que tenemos hábitos de acción, pero también funcionamos sobre la base de los hábitos mentales. Cavamos surcos intelectuales que nuestras mentes acostumbran seguir. Vemos un rostro en el noticiero de la televisión y colocamos a esa persona en la categoría mental que le hemos asignado hace mucho tiempo. Pensamos que ya sabemos lo que esa persona dirá. Miramos las portadas de los libros en una librería y reconocemos a un autor. Nos detenemos a mirar con mayor atención un libro escrito por un autor que ya por hábito nos gusta y pasamos rápidamente junto a otro que por hábito solemos ignorar.

Nuestros hábitos de acción tal vez no digan mucho de nosotros, pero los hábitos de nuestra mente, sí. En realidad, no importa si te atas primero el cordón del zapato izquierdo o el del derecho. Sin embargo, sí es significativo si tienes el hábito mental de ignorar la importancia de las personas que te rodean.

Nuestros hábitos intelectuales deben estar

Este hábito mental comienza desde temprano. Aun desde niños, aprendemos a funcionar a partir de esos hábitos de pensamiento sobre los cuales, a esta altura, ya ni siquiera pensamos. La importancia de la inteligencia por convicción en la vida de un líder se reduce a lo siguiente:

**alineados con la
verdad y el
conocimiento
cristianos.**

nuestros hábitos intelectuales deben estar alineados con la verdad y el conocimiento cristiano. De otro modo, decimos que creemos una cosa, pero actuamos según hábitos mentales que van en una dirección muy diferente. El líder cristiano sobresale como alguien que ha desarrollado hábitos intelectuales que concuerdan con la verdad bíblica. También actuamos en función de reflejos intelectuales. Cuando suceden ciertas cosas, nuestras mentes responden utilizando el juicio automático. Al igual que los hábitos, esto es necesario, ya que nos permite actuar en nuestra vida cotidiana. Los lingüistas señalan que desarrollamos reflejos intelectuales que se asignan aun a palabras aisladas. Cuando oyes la palabra *asesinato*, no tienes necesidad de preguntarte conscientemente si se trata de algo bueno o malo. Cuando oyes la palabra *generoso*, de inmediato evocas un juicio positivo. No podrías sobrevivir un solo día, ni siquiera una sola conversación, si no poseyeras reflejos mentales.

El líder cristiano debe tener reflejos mentales que se correspondan con la verdad bíblica. Cuando algo sucede o surge un problema, la mente del líder debe activar el reflejo intelectual correcto. Una vez que ese reflejo entra en juego, el proceso de pensamiento ya ha recorrido un largo trecho. Si el reflejo es erróneo, el líder está en peligro y también lo están aquellos a quienes él guía.

Algunos pueden verse tentados a pensar que la toma reflexiva de decisiones es inherentemente peligrosa y, por cierto, puede serlo. El peligro yace en desarrollar los reflejos equivocados de liderazgo y ser incapaz de ver el error. No obstante, ningún líder puede actuar mucho tiempo sin un reflejo de liderazgo. El liderazgo moderno se enfrenta a demasiadas decisiones que exigen ser tomadas con rapidez. Sin los reflejos adecuados, el líder seguramente se verá abrumado.

Por último, todos funcionamos según lo que solo puede llamarse intuición. Algunas de las decisiones que tomamos se explican solo mediante la realidad de que algo mayor que un mero reconocimiento de los hechos está en funcionamiento. No precisamos intuición para saber que $2 + 2 = 4$, pero sí la necesitamos para discernir qué hacer en situaciones que no son tan concretas.

Hace unos años, nos encontrábamos con mi familia en la plataforma

de un tren al sur de Francia. Nos dirigíamos a París y nos preocupaba principalmente tomar el tren correcto (lo cual no es un desafío menor en algunas estaciones de trenes francesas). Mientras estábamos allí parados, una mujer con un niño de unos doce años se acercó a nosotros. Entre nuestro espantoso francés y su inglés entrecortado, de algún modo, pudimos comunicarnos. Su hijo viajaba a París en el tren sin ella, y la madre deseaba que alguien lo cuidara hasta que se encontrara a salvo con su tía en la terminal de París. Se dirigió a mí y me pidió ayuda. Por supuesto, nos dio gusto agregar al niño a nuestra familia en el viaje a París.

Piénsalo un minuto. ¿Por qué esta mujer pasó junto a tantos otros en aquella plataforma de tren antes de escogernos a nosotros, una familia extranjera? Para mí, la razón es clara. Vio que estaba con mi esposa y con dos hijos adolescentes. Por cierto, nos estábamos riendo porque casi habíamos perdido el tren en Munich. Sus ojos le dijeron que lo que veía era una familia, y esto representaba seguridad y confiabilidad. Actuó basándose en la intuición porque, en realidad, no tenía otra posibilidad.

Como líder, muchas veces sabrás por qué una alternativa es correcta y la otra no. Algunas veces, tendrás una completa justificación intelectual para tomar la decisión que sabes que es correcta y podrás explicársela a otros, aunque otras decisiones y juicios no son tan fáciles de explicar ni de comprender. En particular, si tus decisiones tienen que ver con la gente, muchas veces tendrás que ser menos racional y más intuitivo. En ocasiones tendrás que hacer lo que sabes que está bien, aunque no estés seguro de que existe un argumento intelectual que encaje. Aquí es donde entra en juego la intuición y el líder tendrá que inclinarse hacia la intuición día tras día.

Las personas con información privilegiada de Apple han descrito a Steve Jobs como un maestro de la intuición en cuestiones de estilo y estética. Cuentan que sostenía en sus manos el prototipo del iPhone, cerraba los ojos y recorría con los dedos cada superficie y ángulo; luego ordenaba modificaciones hasta que le resultaba correcto al tacto. Simplemente, sabía cómo debía sentirse.

El líder cristiano debe desarrollar la intuición correcta en cuestiones de mayor importancia, porque lo que tienes en tus manos y a tu cuidado es algo mucho más importante que un iPhone.

Entonces, ¿cómo se desarrolla la inteligencia por convicción?

No hay secreto aquí, ningún anillo decodificador especial, ninguna puerta escondida. La inteligencia por convicción viene por lo que comúnmente llamamos medios de gracia. Dios quiere que Su pueblo posea la inteligencia por convicción y la plenitud de la vida cristiana; ambas vienen por oír la predicación de la Palabra de Dios, por celebrar las ordenanzas del bautismo y de la Cena del Señor y por vivir en comunión con los creyentes en una iglesia local fiel. Esto se extiende a lo largo de la vida de devoción personal del líder, de la oración, de la lectura de la Biblia y de otros libros y materiales cristianos. Pero, aunque los actos privados de devoción son verdaderamente importantes, los cristianos no hemos sido llamados a crecer en fidelidad solos. La vida cristiana debe vivirse dentro de la comunión y la transparencia de una congregación local, donde se predique correctamente la Palabra y los creyentes maduren juntos. En ese contexto, la inteligencia por convicción surge de modo natural, junto con aquellos hábitos intelectuales, reflejos e intuiciones cristianas que tanto necesitamos. Simplemente, recuerda esto: el líder cristiano que se desconecta de los medios de gracia no puede esperar poseer inteligencia por convicción. Buscarla por cuenta propia es una receta para una catástrofe.

El liderazgo es narrativa

El líder les pinta a los seguidores una historia que enmarca todo en la vida

De la manera en que aprendí, por primera vez, sobre el amor de Dios hacia mí fue a través de historias. Mis padres me enseñaron las historias de la Biblia y crecí en la época dorada del franelógrafo y de los trabajos a todo color de la escuela dominical. Aprendí sobre las historias de Daniel en el foso de los leones y de David cuando mató a Goliat, de Josué y la batalla de Jericó, de Moisés cuando condujo el éxodo, de Sansón y de su fuerza, y de Ester y su valentía. Podía narrar la historia de Zaqueo, de Pedro, de Lidia y de Jonás antes de que supiera como sumar o restar.

Las verdades más importantes cobran vida a través de las historias, y un liderazgo fiel no puede separarse del buen uso y el poder de las historias. Un líder excelente sabe cómo guiar a partir del poder de la narrativa que enmarca la identidad y la misión de aquellos que lidera, y sabe cómo poner su propia historia al servicio de los demás en pro de una historia mayor.

Somos criaturas de narrativa y Dios nos hizo así. Nos diferenciamos, en parte, del resto de los animales porque somos los guardianes de las historias. Ni siquiera podemos contarle a otro quiénes somos sin narrar una historia y tampoco deberíamos intentarlo.

Los expertos en liderazgo suelen enfatizar la importancia de la misión y la visión organizativas, pero estas realidades vitales tienen poco significado separadas de la historia que explica en primer lugar por qué es importante lo que hacemos. Necesitamos comenzar con la historia y dejar que el resto venga después.

Entonces, ¿cómo funciona? Los críticos literarios suelen señalar que el problema yace en el corazón de una buena historia. Es necesario que suceda algo: algún problema necesita resolución, alguien necesita que se le rescate, hay una batalla que debe librarse. La historia tiene poder porque nos cuenta cómo se resolvió el problema, cómo se salvó a un niño, cómo se ganó la batalla. Leemos libros y miramos películas en gran parte para sumergirnos en la historia de alguien más.

La película *El discurso del rey* se convirtió en un éxito de taquilla precisamente por esa razón. Un filme sobre un monarca británico relativamente desabrido no pareciera ser una película de suspenso, pero si le añades la historia de su inesperado ascenso al trono, la batalla de toda su vida contra la tartamudez y las necesidades de la nación cuando el Tercer Reich se cernía sobre el horizonte, tienes el material para una gran historia. Se pone cada vez mejor cuando el hombre que ayuda al rey para aprender a hablar es un actor australiano fracasado y un charlatán.

Ninguna organización que exista solo por sí misma es digna de ser liderada. Los líderes quieren conducir organizaciones y movimientos que marquen una diferencia: que suplan una necesidad y resuelvan problemas reales. Esa historia enmarca la misión y la identidad de la organización, explicando por qué hay que dar tu vida por ella. Un líder excelente es el mayordomo en jefe de esa historia y sus principales responsabilidades fluyen de esta mayordomía. El liderazgo se reduce a proteger la historia, a incluir a otros y a mantener a la organización fiel a ella. El líder narra la historia una y otra vez, la refina, la actualiza e insiste hasta que se entienda. Yo soy un aficionado a las historias. Cuanta bondad me ha mostrado mi familia al escucharme narrar efusivamente mientras viajábamos por la nación o por gran parte del mundo. No puedo evitar hablar sobre el significado de Pompeya, la liberación de París, el Gran Incendio de Londres, la división y reunificación de Berlín, la Batalla de Waterloo. ¿Por qué? Porque no podemos comprender el mundo como es hoy sin conocer esas historias.

No podemos comprender lo que significa ser estadounidenses si no conocemos la historia de la revolución que dio a luz a la nación, de la expansión hacia el oeste, de la compra de Louisiana, la guerra civil, la edad de oro y las transformaciones nacionales masivas del siglo xx.

Necesitamos saber sobre George Washington y Abraham Lincoln, Lewis y Clark, Clara Barton y Frederick Douglass, Theodore Roosevelt y Martin Luther King Jr. Los líderes nacionales más eficaces que hemos tenido han sabido cómo identificarse con estas historias y guiar a otros para que hagan lo mismo, sabiendo cómo juntar a la nación alrededor de una causa al ponerla en el centro la historia.

Esto es exactamente lo que hizo Winston Churchill por el pueblo británico en el momento de su mayor peligro. Les dijo una y otra vez que formaban parte de un gran drama nacional, que eran participantes de una historia que ya tenía siglos de antigüedad; una historia de honor y deber, de sacrificio y libertad. En Alemania, un hombre muy diferente narraba una historia completamente distinta. Adolfo Hitler le contaba al pueblo alemán una historia de conquistas teutónicas, de superioridad racial y de guerra nacionalista. La historia de Churchill era verdad, mientras que la de Hitler era falsa, y el futuro de la raza humana dependía de que prevaleciera la historia correcta.

El liderazgo relevante surge de la creencia del propio líder de que la historia es verdad, que importa y que debe expandirse y a la vez continuar.

La mayoría de los líderes no se enfrenta a un desafío de la magnitud del que enfrentó Churchill, pero la lección sigue siendo la misma. El liderazgo relevante surge de la creencia del propio líder de que la historia es verdad, que importa y que debe expandirse y a la vez continuar. La historia debe creerse con convicción, contarse con convicción y administrarse con convicción.

En un sentido, toda la vida del líder se convierte en una extensión de esa historia. Se conduce a la organización o movimiento mientras la historia adquiere vida y se le infunde energía. Si la historia no es digna de tu propia vida y de las vidas de los demás, déjala y busca una causa digna de tu servicio. Si lo es, el líder debe reconocer que la historia es central.

Es evidente que cada individuo tiene su propia historia. No hay duda que la credibilidad del liderazgo se basa en la identificación del líder con su propia historia dentro de la historia de la organización. El líder debe articular cómo llegó a formar parte de esta historia, cómo esta llegó a

poseerlo y por qué ahora se entrega a ella.

Cuando visito el estado de Texas, siempre me impresiona la manera en que sus habitantes se hacen parte de la historia del estado. Los que recién han llegado al estado suelen decir, casi como una disculpa: «Bueno, no nací en Texas, pero vine en cuanto pude». Parece una broma.

En verdad, esta es una declaración grandiosa para los líderes. Si naciste en la historia, cuéntala una y otra vez. Si no, deja en claro que llegaste a ella lo más rápido que pudiste, que te cautiva de tal modo que dejaste todo para venir a formar parte de ella. Tu identificación personal con la historia es vital y no puedes delegarla. Abrázala y aprende a narrarla bien, pero cuéntala con autenticidad.

Entonces, ¿la historia de tu organización es lo más importante? Es aquí donde la cosmovisión del líder cristiano lo distingue de todos los demás. No somos solo administradores de historias; somos los administradores de *la* historia.

La historia cristiana como la historia del mundo

La Biblia no es tan solo un libro de historias. Revela una gran narración de principio a fin. Muchos cristianos sacan la idea de los eruditos literarios y ahora hablan de la metanarrativa de la Biblia: una línea histórica que abarca todo. En la Biblia, Dios ha revelado la historia que se encuentra subyacente en toda verdadera historia y en la cual todas ellas encuentran su significado.

Es la historia de la decisión de Dios de glorificarse al salvar pecadores a través de la expiación que logró Su propio Hijo. Como Cristo mismo dejó en claro, cada palabra de la Escritura sirve para narrarla.

Esta gran historia irreducible contiene al menos cuatro capítulos o movimientos principales. En el primero, *La creación*: Dios crea de la nada el cosmos y todo lo que hay allí. Crea todo lo que existe mediante el poder de Su Palabra y lo encuentra bueno en gran manera. Crea todas las formas de vida, y a los seres humanos de manera única a Su propia imagen, concediéndonos la habilidad de conocerlo. A Adán y Eva les asigna la responsabilidad de gobernar y administrar la creación, de disfrutarla y de multiplicarse. En el segundo movimiento, *La caída*: Adán y Eva desafían a Dios, desobedecen Su mandamiento y sufren las

consecuencias inevitables del juicio de Dios por su pecado. Retienen la imagen de Dios, pero corrompida por el pecado. Son expulsados del huerto y deben trabajar con el sudor de su frente. Entonces conocen la muerte y toda enfermedad física que proviene de ser mortales. Toda la naturaleza comparte el sufrimiento y también conoce la furia, la decadencia y los problemas. Cada ser humano nace dentro de una conspiración de pecado de la cual no hay rescate posible.

Es bueno saber que el plan de Dios para salvar a la humanidad pecadora se logra en el tercer movimiento, *La redención*: esta promesa se dio en el Antiguo Testamento, pero se cumplió con la venida de Cristo, plenamente Dios y plenamente hombre, que vivió una vida sin pecado y fue en obediencia a una cruz para morir en nuestro lugar. Dios nos salva al aceptar el sacrificio sustitutivo de Cristo como pago absoluto por la deuda de pecado y levantó a Cristo de los muertos al tercer día, para anunciar a todos la vindicación y la consumación de la obra salvadora del Hijo. Todos los que creen en Su nombre y lo confiesan como Salvador y Señor son declarados salvos.

Pero ese no es el final de la historia. En el cuarto movimiento, *La consumación*: Dios lleva todo a una conclusión perfecta con el regreso de Cristo, la resurrección de los muertos, el juicio final, la división de toda la humanidad entre el cielo o el infierno y la inauguración de la nueva creación, gobernada por Cristo y Su pueblo redimido. La muerte y la enfermedad no existen más y todo llega a su adecuada conclusión mediante el soberano poder de Dios. Entre el pueblo de Cristo, toda lágrima se secará y ya no habrá más llanto.

Esta es la historia más grande jamás contada. Como cristianos, debemos encontrar nuestra identidad y significado en esta historia y en ninguna otra. Debe ser la historia que enmarque nuestro pensamiento, nuestra forma de vivir y nuestro liderazgo. Esta es la historia que nos dice quiénes somos, cómo llegamos hasta aquí y hacia dónde vamos. Es la historia más verdadera y más poderosa de todas, la gran metanarrativa que enmarca todo lo que pensamos, decidimos y hacemos. Es también lo que nos permite morir con el conocimiento de que la historia vivirá más allá de nosotros y que, aun después de la muerte, seguiremos siendo parte de ella.

Cualquiera sea el contexto del liderazgo, el líder cristiano debe estar

ligado a esta historia. Eso es lo que somos, lo que creemos y lo que esperamos también que otros conozcan. Los movimientos, las congregaciones y las organizaciones que lideramos forman parte de esto. Aun cuando el líder cristiano trabaje en una organización secular, sabe que su significado y misión se deben completamente a esa historia. El líder cristiano puede entregarse a una causa secular digna, precisamente porque conoce el amor de Dios por este mundo y por la humanidad. Pero el líder cristiano nunca puede tener una perspectiva que se limite a este mundo, por más urgente que pueda ser la misión.

La convicción para liderar se arraiga en esa historia y se expresa a través de nuestras propias historias individuales y de las historias de las organizaciones que lideramos. Al líder se le confía la mayordomía de estas historias y ningún líder puede liderar bien si esa no es su propia historia.

**El líder cristiano
nunca puede
tener una
perspectiva que se
limite a este
mundo, por más
urgente que
pueda ser la
misión.**

El líder también sabe que él no es quien posee la historia, sino que es ella quien lo posee. Él se siente profunda e inevitablemente humilde ante la historia, porque —al igual que el evangelio— nos recuerda que todo cargo o posición de liderazgo nos llega por gracia.

La historia es tan importante que vinimos aquí tan pronto como pudimos. Ahora hay mucho trabajo bueno para hacer. Hay batallas que luchar. Hay personas a quienes servir y necesidades que suplir. Hay personas que deben ser alcanzadas y nuevas oportunidades para aprovechar. El entusiasmo del líder proviene directamente de la historia y la energía de la

organización fluye junto con ella.

Esto es el liderazgo por convicción. El líder con convicción no ama ni vive la historia porque sabe que es poderosa. Sabe que es poderosa precisamente porque es verdad.

Los líderes comprenden las cosmovisiones

El líder moldea la cosmovisión de los seguidores

El liderazgo es el mayor desafío intelectual que se pueda imaginar. Seamos sinceros: el liderazgo sería mucho más fácil si los seres humanos fuéramos menos complejos, pero así es como somos. Hasta el mundo de nuestros pensamientos es más complicado de lo que solemos darnos cuenta.

Años atrás, el economista Thomas Sowell se preguntó por qué las mismas personas tienden a terminar en un lado u otro de las controversias. Los problemas no son siempre los mismos, pero las líneas de división suelen serlo. Luego de observar este patrón durante algunos años, Sowell llegó a una conclusión básica. Las personas no piensan tema por tema ni pregunta por pregunta. En cambio, operan a partir de lo que él llama visión: una comprensión básica de la realidad.

En términos de Sowell, las visiones son «las formadoras silenciosas de nuestros pensamientos». Las visiones moldean nuestros pensamientos sin que la mayoría de las personas siquiera tomen conciencia de que esto sucede. Los líderes necesitan conocer esto y reconocer que, si no moldeamos estos «formadores silenciosos», no lideraríamos bien.

Vale la pena mirar más de cerca la aseveración de Sowell. En sus palabras:

Las visiones pueden ser morales, políticas, económicas, religiosas o sociales. En estos y otros campos, nos sacrificamos por nuestras visiones y, algunas veces, si es necesario, le hacemos frente a la ruina antes que traicionarlas. Si los conflictos entre las visiones fueran irreconciliables, sociedades enteras podrían quedar destrozadas. Los conflictos de interés pueden dominar a corto plazo, pero los

conflictos de visión dominan la historia.

Hay algo más que él destaca y que todo líder debería enfrentar sin darle mayores vueltas: «Haríamos casi cualquier cosa por nuestra visión, excepto pensar en ella». Bueno, los líderes tienen que pensar en la visión o nunca existirá en verdad el liderazgo. Por esta razón, muchos líderes se frustran o terminan siendo ineficaces. Van de un programa al otro, de un equipo al otro, mientras hacen todo lo que pueden por dirigir, delinear estrategias y motivar. Pero, al fin de cuentas, poco es lo que ha cambiado. Thomas Sowell ayuda a explicar por qué. El líder nunca moldeó la visión de los seguidores.

Cómo operan las cosmovisiones

Cuando estaba en la escuela secundaria, vi entre mis compañeros de clase lo que observó Thomas Sowell, y como cristiano me preguntaba cómo era que funcionaba todo esto. Para aquel entonces, los escritos de Francis Schaeffer comenzaron a causar un impacto en los cristianos jóvenes. Schaeffer era algo nuevo en la escena y sus conferencias y escritos captaron la atención de una generación de creyentes que trataban de comprender el mundo que los rodeaba y cuál era el cambio que el cristianismo debía introducir.

Schaeffer comenzó a hablar sobre la importancia de las cosmovisiones y de la responsabilidad de los cristianos de desarrollar una mente verdaderamente cristiana. Explicó que el caos social y cultural de las décadas de 1960 y 1970 se debió al choque entre diferentes cosmovisiones, precisamente lo mismo que Sowell definiría posteriormente como el conflicto de visiones.

La idea fundamental de una cosmovisión no fue invento de Francis Schaeffer, pero él la hizo accesible a una nueva generación de cristianos evangélicos. El término se acuñó en el idioma alemán como *Weltanschauung*, y rápidamente migró al inglés. Una vez que lo entiendas, todo tu enfoque del liderazgo cambiará.

Las cosmovisiones operan organizando las ideas. En el ámbito más básico de nuestro pensamiento, cada uno de nosotros opera basado en una comprensión unificada del mundo. Como dice Sowell, estas cosmovisiones son «las formadoras silenciosas de nuestros

pensamientos». Hasta podría decirse que son conjuntos de ideas que hacen que el mundo sea operativo para nosotros. Si no creyéramos estas ideas, no sabríamos cómo interpretar el mundo. No podemos reevaluar nuestra comprensión básica de la realidad cada vez que nos despertamos. Los juicios morales básicos forman parte sustancial de nuestra cosmovisión.

No podemos reevaluar nuestra comprensión básica de la realidad cada mañana. Los juicios morales básicos forman parte sustancial de nuestra cosmovisión.

Los que creen que nuestro mayor logro debe encontrarse en esta vida formarán sus cosmovisiones de manera acorde, y esa creencia guiará muchas otras creencias y presuposiciones. Los que creen que no existe una verdad real terminarán formando una cosmovisión alrededor de ese supuesto. El mismo modelo se aplica a todos nosotros. Formamos una cosmovisión y luego ella nos forma a nosotros.

Estas ideas básicas se transforman en el criterio para nuestros pensamientos, para la toma de decisiones y la manera en que analizamos los problemas. Si me revelas tu cosmovisión, estaré en condiciones de predecir cuál es tu postura en muchos temas. Si sé lo que crees sobre la naturaleza de la dignidad humana, lo más probable es que pueda predecir cuál es tu postura frente al aborto. Dime lo que crees sobre los valores morales absolutos y probablemente pueda suponer tu posición en cuestiones de sexualidad y matrimonio.

Un modelo sólido y rico de pensamiento cristiano —la calidad de pensamiento que culmina en una cosmovisión centrada en Dios— requiere que veamos *toda* la verdad interconectada. En definitiva, la totalidad de la verdad puede hallarse en la realidad de que Dios es el autor de toda verdad. Las doctrinas cristianas no son herramientas separadas, como en un cinturón para herramientas de un mecánico, que están allí para utilizarlas solo cuando sea necesario. Más bien, el cristianismo es una cosmovisión integradora y un modo de vida que surge de la reflexión del cristiano frente a la Biblia y al plan de Dios que se desarrolla y se revela en la unidad de la Escritura.

Una cosmovisión centrada en Dios lleva todo problema, asunto o preocupación cultural a someterse a lo que la Biblia revela, enmarcando toda comprensión dentro del propósito supremo de traer mayor gloria para Dios. Esta tarea de traer todo pensamiento cautivo a Cristo requiere más que un pensamiento cristiano aleatorio y debe entenderse como la tarea de la Iglesia, y no como la mera preocupación de los creyentes en forma individual. La recuperación de la mente cristiana y del desarrollo de una cosmovisión cristiana integradora requerirá la más profunda reflexión teológica, la más consagrada aplicación de la erudición, el compromiso más sensible con la compasión y el valor necesario para enfrentar todas las preguntas sin temor.

El cristianismo le trae al mundo una comprensión única del tiempo, de la historia y del significado de la vida. La cosmovisión cristiana contribuye con una comprensión del universo y de todo lo que hay en él, señalando algo muy superior a un mundo material que entró en existencia solo a través del tiempo y del azar. Los cristianos comprenden que toda la creación se dignifica por el solo hecho de que fue Dios que la creó. Al mismo tiempo, comprendemos que debemos ser mayordomos de esta creación y que no debemos adorar lo que Dios ha creado. Comprendemos que cada ser humano ha sido hecho a imagen de Dios y que Él es el Señor de la vida en cada etapa del desarrollo humano. Honramos la santidad de la vida humana porque adoramos al Creador. En la Biblia encontramos la percepción esencial de que Dios se deleita en la diversidad étnica y racial de Sus criaturas humanas y que nosotros también debemos hacerlo.

La cosmovisión cristiana incluye una comprensión única de la belleza, la verdad y la bondad, comprensión que, en el análisis final, es una y la misma. Por eso la cosmovisión cristiana rechaza los intentos de nuestra cultura de separar lo hermoso de lo verdadero o lo bueno. Los cristianos consideran que la mayordomía de los dones culturales —que van desde la música hasta el arte visual, el drama o la arquitectura— es una cuestión de responsabilidad espiritual.

La cosmovisión cristiana comprende la necesidad que tiene la sociedad de poseer leyes y de un adecuado respeto por el orden. Informados por la Biblia, los cristianos comprenden que Dios le ha otorgado al gobierno una responsabilidad urgente e importante. Al mismo tiempo, debido a

la caída, los cristianos pueden comprender que la idolatría y la autoexaltación son las tentaciones que surgen dentro de cualquier régimen. Gracias a la riqueza de las enseñanzas de la Biblia respecto al dinero, la codicia, la dignidad y la importancia del trabajo, los cristianos tienen mucho con que contribuir para la adecuada comprensión de la economía. Los que se mueven con una cosmovisión intencionalmente bíblica no pueden reducir a los seres humanos a simples unidades económicas, sino que deben comprender que nuestras vidas económicas reflejan la realidad de que estamos hechos a imagen de Dios y que, por lo tanto, se nos ha otorgado la responsabilidad de ser mayordomos de todo lo que el Creador nos dio.

La fidelidad cristiana requiere un profundo compromiso con una seria reflexión moral sobre cuestiones de guerra y paz, justicia y equidad, y la ejecución adecuada de un sistema de leyes. Nuestro esfuerzo intencional por desarrollar una cosmovisión cristiana requiere que volvamos a los primeros principios una y otra vez, en un esfuerzo constante y vigilante por asegurar que los patrones de nuestro pensamiento sean coherentes con la Biblia y su narrativa maestra.

Todo cristiano tiene la responsabilidad de desarrollar una cosmovisión auténticamente cristiana, pero los líderes se enfrentan a ese deber de un modo que es aún más urgente. Debemos ser fieles en el discipulado de la mente antes de poder esperar fidelidad y madurez en aquellos a quienes guiamos.

Los líderes como formadores de una cosmovisión

Es frecuente que los líderes apunten a un nivel superficial y se detengan allí. El verdadero liderazgo no se produce hasta que se cambian y se vuelven a alinear las cosmovisiones. Tal vez puedas guiar a un grupo para que construya una casa sin tratar de moldear cosmovisiones, pero no puedes construir un movimiento de esa manera.

El liderazgo es el arte humano consumado. Requiere nada menos que los líderes moldeen la manera en que sus seguidores ven el mundo. El líder debe moldear la manera en que los seguidores piensan sobre lo que es *real*, lo que es *verdad*, lo que es *correcto* y lo que es *importante*. Los cristianos saben que toda verdad está unificada y, por ende, estas cuestiones también lo están. Los líderes apuntan a lograr un cambio

duradero y un alineamiento común respecto a estos asuntos.

Como dice el antiguo dicho, la realidad puede ser un concepto difícil, pero es aún más difícil tratar de vivir sin ella. Los líderes deben esforzarse para que cada miembro del grupo o del movimiento se encuentre en el mismo campo de la realidad. Este mundo es real, pero el mundo por venir es aún más real. Nosotros somos reales, pero nuestra realidad depende por completo de Dios. Los cristianos afirman que la realidad existe y que se la puede conocer, y le damos un valor agregado a conocer lo que es y a saber cómo distinguir lo real de lo irreal. Los líderes deben estar incuestionablemente comprometidos con la verdad y deben guiar a sus seguidores a hacer lo mismo. Más allá de esto, los líderes deben guiar a los seguidores hacia una madurez creciente que les permita discernir entre lo verdadero y lo falso. El cristianismo está tan profundamente comprometido con la verdad porque Cristo declaró que Él es «el camino, y la verdad, y la vida» (Juan 14:6).

A los líderes los dirige el conocimiento de lo que es correcto, y no hay nada que sea más inseparable del liderazgo que la moralidad. Pero el líder no solo debe saber qué es lo correcto, hacer lo que es correcto y guiar en la dirección adecuada, sino que también debe guiar a los seguidores a abrazar este mismo conocimiento.

Las prioridades también son centrales en las cosmovisiones, y el líder debe enseñarles a sus seguidores lo que es más importante, urgente y esencial. De lo contrario, los seguidores se dispersarán en diferentes direcciones y trabajarán basados en comprensiones distintas de lo que es más importante. El gran objetivo del liderazgo es guiar a los seguidores continuamente hacia un amor más profundo y más amplio por lo que es más real, más cierto, más correcto y más importante. Lo emocionante del liderazgo es ver que esto suceda, y el éxito a largo plazo depende de ello.

La organización, la institución o la congregación que conduces nunca alcanzará nada grande o digno a menos que se ajuste la cosmovisión, y es el líder quien tiene la responsabilidad de que esto suceda. Con el tiempo, los que comparten más plenamente esa cosmovisión se acercarán al centro del liderazgo y de la energía de la organización. Quienes comparten la cosmovisión en menor escala migrarán hacia la periferia de la organización y hasta es posible que la abandonen.

Así es como opera el liderazgo eficaz y fiel. Apuntas al corazón y a la mente de tus seguidores, con la confianza de que si comparten la cosmovisión y la abrazan con convicción, las acciones correctas llegarán en forma natural.

Richard Weaver tenía razón cuando afirmó sin rodeos que «las ideas tienen consecuencias». Sin duda, es así. Las ideas impulsan la historia y moldean otras ideas. Por eso, la realidad de la cosmovisión es tan importante. El líder eficaz cambia la manera de pensar de sus seguidores respecto al mundo. ¿Qué podría ser más estimulante que esto?

**El líder eficaz
cambia la manera
de pensar de sus
seguidores
respecto al
mundo.**

La pasión por liderar

Los líderes apasionados impulsados por creencias apasionadas suscitan seguidores apasionados

«¿Hasta qué punto deseas este puesto?». Esta pregunta se me planteó de la nada, pero sabía cómo responderla. Dije que pensaba que había nacido para este trabajo y que no cabía la posibilidad de no aceptarlo si me lo ofrecían. La verdad es que no esperaba ser tan sincero, pero una vez que se planteó la pregunta, mi respuesta estaba lista.

El hombre que la hizo era un consultor contratado por el comité de búsqueda que finalmente me nominó para convertirme en presidente del Seminario Teológico Bautista Southern. A mí no me entusiasmaba mucho esta conversación, ya que me habían dicho que tendría que ver con factores psicológicos. Sinceramente, no estoy seguro de cómo evaluaría un psicólogo mi respuesta, pero encajó en lo que buscaba el comité: un líder que creyera que era el adecuado para el trabajo.

Los líderes necesitan poseer y desarrollar muchas cualidades, pero el elemento preciso que los lleva al frente es la pasión. Sin ella, no sucede nada importante.

A veces, la ausencia de pasión es fácil de detectar. Nadie describió mejor este problema que Søren Kierkegaard, el filósofo al que a veces se le llama el «danés melancólico». Kierkegaard fue un hombre de comienzos del siglo XIX y, con el tiempo, su pensamiento hizo surgir lo que llegó a conocerse como «existencialismo», una filosofía que se concentra en la importancia de la experiencia del individuo. En ese sentido, podría parecer extraño llevar a Kierkegaard a una conversación sobre liderazgo. No obstante, tiene algo verdaderamente importante que decir respecto a la pasión.

La pasión no es un estado de ánimo temporal. Es la fuente constante de motivación para el líder y la mayor causa de atracción para los seguidores.

Al mirar las iglesias de su época en Dinamarca, Kierkegaard decidió que era muy seguro que sus pastores no creían en lo que enseñaban. Después de todo, predicaban el mensaje más revolucionario y transformador que los oídos humanos jamás hubieran oído: el evangelio. Pero la iglesia se veía sin vida y sus pastores simplemente parecían cumplir con las formalidades religiosas. Las iglesias tenían delicados vitrales y hermosa música, pero Kierkegaard declaró que les faltaba lo más esencial: pasión.

Kierkegaard contrasta la pasión con meros «destellos de entusiasmo». La pasión no es un estado de ánimo temporal. Es la fuente constante de motivación para el líder y la mayor causa de atracción para los seguidores. Por último, Kierkegaard nos recuerda que la pasión no puede generarse o transmitirse artificialmente. Si es auténtica, brilla con naturalidad a medida que las convicciones cobran vida, que se asume una gran misión y que la gente comparte la misma gran pasión y se une.

Como muchas de las realidades más importantes de la vida, la pasión suele sentirse con más frecuencia de lo que se la define. La identificamos cuando vemos a un líder que naturalmente atrae a otros hacia el vórtice de su liderazgo.

¿Qué produce pasión?

Si la pasión viniera en píldoras, todos los líderes tomarían una y se la darían a cada miembro de su organización. Por supuesto, no funciona así. No podemos comprar pasión ni podemos simplemente decidir ser apasionados. La pasión debe surgir de la convicción. No puede hacerlo de ninguna otra manera.

Se ha dicho que el comunismo nunca produjo una gran obra de arte. La Unión Soviética tenía grandes museos, pero las únicas obras maestras provenían de años previos a la revolución comunista. Resultó ser que el comunismo no podía inspirar a los artistas para que hicieran grandes obras. Esto tendría que haber sido una señal para los líderes de

la Unión Soviética porque, tal como lo registra la historia, el Imperio soviético cayó víctima de una carencia de pasión. En cuanto el imperio comenzó a derrumbarse, quedó claro que nadie parecía decidido a salvarlo del colapso.

El problema no fue que la Unión Soviética careciera de poder (era una de las dos superpotencias del mundo). El problema fueron las creencias que sostenían el experimento soviético. Esas creencias produjeron un estado homicida con una burocracia difícil de manejar y, en definitiva, líderes incompetentes. Las convicciones comunistas habían producido estos líderes, pero al final, incluso ellos carecían de pasión por el comunismo.

La pasión surge de manera natural o no surge en absoluto. Se da cuando las convicciones cobran vida y las creencias profundas impulsan las visiones y los planes. Al líder apasionado lo impulsa saber que las creencias correctas, dirigidas hacia la oportunidad correcta, pueden conducir a cambios transcendentales.

Si no lo pensamos así, echemos una mirada al mundo de los negocios. Los líderes más eficaces y que más transformaciones logran son aquellos que creen más profundamente en lo que hacen, en la teoría de su propio negocio. Steve Jobs creía de verdad que la tecnología le otorgaría poder a la gente. Henry Ford pensaba de corazón que la causa de la humanidad avanzaría en gran manera mediante el desarrollo del automóvil, el salario mínimo y la producción en cadena.

Si buscas un director ejecutivo para una aerolínea, será mejor que busques a alguien que ame los aviones, que sueñe con aviones y rutas aéreas mientras duerme. Esta misma pasión necesaria se aplica a todo contexto de liderazgo. El presidente de una universidad debe creer que la educación puede cambiar tanto las vidas como las naciones. Un general eficaz debe creer cabalmente que el uso disciplinado de la fuerza puede establecer la paz. El director de un hospital debe levantarse cada mañana con tal pasión que casi no vea la hora de llegar al trabajo para ocuparse de que se ayude y se cure a las personas.

Lo mismo sucede en la vida de la iglesia, por supuesto, y a un nivel mucho más profundo. Los pastores más fieles y eficaces son aquellos impulsados por convicciones profundas y motivadoras. Su predicación y enseñanza están inflamadas por sus apasionadas creencias y su sentido

de llamado. Al estar en juego la eternidad, saben qué hacer. Ven a cada vecino como un campo misionero y a cada individuo como alguien que necesita oír el evangelio. No ven la hora de que llegue el domingo para poder subir nuevamente al púlpito, listos para liberar esas convicciones.

En cualquier contexto de liderazgo, la pasión surge de las creencias. Para el líder cristiano, estas convicciones deben extraerse de la Biblia y deben adquirir la forma del evangelio. Nuestra convicción suprema es que todo lo que hacemos se dignifica y magnifica porque fuimos creados para la gloria de Dios. Fuimos hechos para Su gloria y esto quiere decir que cada uno de nosotros tiene un propósito divino.

El líder cristiano encuentra pasión en las grandes verdades de la fe cristiana; especialmente, en el evangelio de Jesucristo. Nadie que haya experimentado de verdad el poder transformador y redentor del evangelio puede pensar en la vida sin pasión. El liderazgo surge de esta pasión y es impulsado por ella. Otros líderes pueden estar impulsados por la pasión por los autos, la tecnología o la construcción de imperios, pero el líder cristiano está impulsado por las convicciones que le dan sentido a todos los aspectos de la vida. Todo lo demás fluye en forma natural a partir de eso. Cuando el líder eficaz ve un problema, la pasión por resolverlo proviene desde adentro. Las convicciones y las creencias ya están en su lugar, y le permiten al líder ver y definir la necesidad o la oportunidad. Casi como un reflejo, el líder descubre que los planes, las estrategias y las ambiciones están a la vista, junto con una motivación insaciable por ver que suceda lo correcto.

Esta es la esencia del liderazgo apasionado, pero la pasión no puede detenerse con el líder.

La pasión es contagiosa

Los líderes apasionados atraen y motivan a los seguidores apasionados. Juntos construyen movimientos apasionados. Cuando esto sucede, todo es posible.

Hace algunos años, me pidieron que predicara en una iglesia en medio de un campo de maíz en Ohio. Estaba bien alejada de una ciudad importante, pero la iglesia había atraído a cientos de miembros y a muchos visitantes. Sus bancas estaban llenas de jóvenes y el nivel de motivación era increíble. ¿Por qué estaban allí? Habían sido atraídos

por la convicción y motivados por la pasión. Traían a sus amigos para que experimentaran lo que ellos habían llegado a conocer en esa iglesia.

Durante las últimas décadas, las iglesias liberales y las denominaciones han perdido miembros de a miles y miles. Las iglesias conservadoras son las que crecen; aquellas que están más arraigadas en convicciones y que son más ardientes en sus creencias. No hay ningún misterio que lo explique. Una vez que se han minimizado las creencias y se han marginalizado las convicciones, la motivación abandona el movimiento como el aire que se escapa de un globo. Lo mismo sucede en otras áreas del liderazgo. Cuando la misión es ambigua y las creencias de la organización están desdibujadas, la pasión se disipa rápidamente.

Por otra parte, los líderes con pasión la transfieren a otros. Al igual que una enfermedad contagiosa, la pasión se extiende de manera exponencial a través del movimiento. El líder apunta al máximo nivel de contagio y da ejemplo de esa pasión en todo lo que se dice y se hace. Entonces la pasión se apodera de todo el movimiento y perdura en el tiempo.

El lenguaje de la pasión

Los líderes deben aprender a usar lo que el escritor latinoamericano Mario Vargas Llosa llama «el lenguaje de la pasión». Deben usar su cerebro, pero necesitan hablar desde el corazón. Los líderes más poderosos saben cómo hablar el lenguaje de la pasión en lugar de usar el idioma de la burocracia y del análisis desapasionado.

¿En qué se traduce esto? El líder apasionado enfatiza la moralidad y el propósito. No es suficiente con que una decisión sea factible; también debe ser correcta. El líder no puede estar satisfecho con que un producto sea adecuado; debe mejorar la vida de quienes lo usen. Un plan no puede justificarse con el lenguaje de un análisis apático; debe ser presentado con el lenguaje de la pasión y el propósito.

Las organizaciones impulsadas por la

Las personas que son atraídas hacia una gran necesidad deben sentir pasión por satisfacerla. Aquellos que ven una oportunidad grande y valiosa se sentirán motivados a asirla y a sacrificarse por ella. Las organizaciones impulsadas por la pasión prosperan mediante la

**pasión prosperan
mediante la
experiencia de ver
que se producen
cambios al
servicio de las
convicciones
comunes.**

experiencia de ver que se producen cambios al servicio de las convicciones comunes.

El líder debe volver a este nivel una y otra vez, para recordarle al movimiento estas convicciones y esta misión, y para infundirle una pasión y una visión frescas. Si la presión aumenta en el liderazgo —y aumentará— el líder reajusta la ecuación mediante el regreso a las convicciones y la vuelta a la pasión. A medida que hay gente nueva que ingresa al movimiento, se la debe entrenar en las convicciones si se quiere que compartan la pasión. Cuando se

confrontan problemas, el líder responde en forma consistente con las convicciones para proteger la pasión.

El lenguaje de la pasión requiere osadía. Los líderes aprenden a hablar de causas, no de estructuras; de movimientos, no de mecánicas; de gente, no de estadísticas; de principiospreciados, no de meras políticas.

Esto sale de forma natural con el paso del tiempo, pero es necesario que el líder deje atrás algunos hábitos de oratoria y de comunicación. La pasión requiere el tecnicolor, no los tonos grises. Existe una infinita diferencia entre las palabras *debería* y *debe* cuando se trata de oportunidad. Los seguidores escuchan las claves verbales que indican pasión o traicionan su ausencia. Esto es así en todo lo que el líder dice, escribe y representa. Si la pasión del líder es artificial, el movimiento lo sabrá. Cuando es auténtica, el movimiento lo capta y lo transmite como por contagio.

Fui elegido presidente de la institución a la que sirvo en un momento crucial en su historia. Debía ir en una dirección o en otra. Fui elegido para cambiar su dirección radicalmente y esa misión sería un éxito o un fracaso de la misma manera radical. Las personas que me eligieron sentían pasión por el cambio que se necesitaba y estaban impulsadas por convicciones. Las iglesias en la denominación también tenían convicción y sentían pasión por recuperar sus instituciones. Buscaban un líder que compartiera esas convicciones, que les diera voz y que dirigiera la institución en una dirección completamente nueva. Esto requería una gran dosis de pasión.

Esa fue la razón por la que me hicieron la pregunta con la que comenzó este capítulo. Sabiendo lo que estaba en juego, ¿hasta qué punto deseaba este trabajo? Lo deseaba con todo mi corazón. Es decir, con una pasión desenfrenada.

Los líderes son pensadores

El liderazgo comienza cuando aprendes a pensar como un líder, y no logra su cometido hasta que los seguidores aprenden a pensar del mismo modo

Ante todo, el liderazgo es una actividad intelectual. Aunque es natural señalar la acción como la esencia del liderazgo, la actividad es el resultado del pensamiento y, en esta primera etapa del liderazgo, se siembran las semillas del futuro éxito o fracaso. Tal vez nuestras acciones nunca alcancen el nivel de nuestro pensamiento, pero podemos estar seguros de que la calidad de nuestras acciones jamás excederá la calidad de nuestro pensamiento.

Lo que primero distingue a un líder es la atención esmerada que le presta al pensamiento. Presentamos esta idea en el capítulo sobre inteligencia por convicción, pero aquí deseamos llevarla un paso más allá. Lo cierto es que es muy evidente que a la mayoría de los seres humanos no le gusta pensar. Al menos, parece que muchos se sienten bastante satisfechos de no pensar nunca de un modo coordinado, crítico y esmerado. Tales líderes nunca piensan de manera estratégica, consistente o crítica. Pasan de un pensamiento al otro sin reflexionar, analizar o cuestionar sus propias decisiones. Funcionan en el nivel básico de pensamiento y piensan en lo que les interesa, pero no se interesan seriamente en el proceso y la calidad del pensamiento.

Como todos los demás, los líderes funcionan según capacidades como el instinto, la intuición y el hábito. Pero lo que los distingue es el compromiso de poner esas mismas cosas bajo el control de un intelecto activo y de patrones correctos de pensamiento. Cuando una organización está bien dirigida, una persona promedio, y tal vez incluso

un seguidor promedio dentro de la organización, pueda suponer que el líder tiene algún secreto y un sentido de dirección y de propósito casi mágicos, un instinto o una voz interior que siempre parece guiarlo con precisión. A decir verdad, esa voz interior es lo que se logra mediante el pensamiento dedicado, no un don que le cae del cielo al líder.

Piensa en algunos de los roles de liderazgo más conocidos. Los entrenadores de los equipos deportivos profesionales son conocidos por sus instintos, pero estas «corazonadas» son, en realidad, el producto de años de aprendizaje y de pensar en el deporte. Estas intuiciones solo llegan después de un vasto aprendizaje y de una gran experiencia.

Lo mismo sucede con los generales en las crónicas de la historia militar. Algunos parecían tener un juicio instintivo del campo de batalla. Como lo explicó alguien hace mucho tiempo, esos generales parecían tener la capacidad de oler una fuerza enemiga a kilómetros de distancia. No obstante, puedes estar seguro de que estos instintos fueron tan difíciles de adquirir como sus batallas fueron difíciles de ganar.

La idea del líder como un gurú o un vidente místico es dañina e insostenible, especialmente con el paso del tiempo. Pueden presentarse crisis y otras ocasiones en las que el líder tiene que funcionar como si la dirección viniera meramente por el instinto o la intuición, pero más vale que estas ocasiones no sean frecuentes y de verdadera urgencia. De otro modo, la organización comenzará a depender de la dirección de un gurú y los seguidores no aprenderán a desarrollar los patrones correctos de pensamiento.

Esto es particularmente cierto en el caso de los líderes cristianos. No nos ponemos en el lugar de profetas u oráculos. Más bien, lideramos basados en la autenticidad y en el reconocimiento sincero de que estamos haciendo lo que todo líder debe hacer: enfrentar los hechos, apoyarnos en la verdad, aplicar los principios correctos, reconocer las alternativas y, por último, tomar la decisión correcta. En otras palabras, el líder lidera por convicción.

El líder enfrenta los hechos

El cristianismo apuesta fuertemente a la realidad. Creemos que Dios creó un mundo ordenado que deseaba que nosotros conociéramos. Creemos que Dios nos creó como criaturas racionales que poseen la

capacidad real, pero parcial, de comprender la realidad. Podemos estar seguros de que debemos dedicarnos a comprender la realidad en lugar de negarla.

¿Por qué la realidad es un concepto tan difícil para tantos? La respuesta es simple: muchas veces estamos insatisfechos con la realidad o le tenemos miedo y, por lo tanto, nos resistimos a aceptarla.

El líder se enfrenta a los hechos y esto quiere decir que se deben determinar y conocer estos hechos. Debe conocer la organización tal como es, conocer sus necesidades como son y enfrentar el mundo tal como existe. La negación consciente de la realidad es un peligro central del liderazgo y el líder debe defenderse contra tal tentación. La historia está llena de generales que rehusaron admitir que les habían ganado la partida, de capitanes que se negaron a reconocer que estaban perdidos y de gerentes que no quisieron aceptar que nadie compraba sus productos.

Para lograr defenderse, el líder debe exigir conocer todo lo que sea crítico y esencial para la organización: sus tareas, su condición operativa, sus finanzas, sus políticas, su historia y sus oportunidades. No debe temer a los datos o a los hechos, y tiene que rodearse de gente que conozca la información que necesita y que se la dará.

El líder comienza por afirmar la importancia de la realidad y de los hechos cruciales que deben conocerse, y deja en claro que la toma de decisiones dependerá de esos hechos. Los datos se investigarán, se analizarán, se pondrán a prueba y algunas veces se los desglosará y se los volverá a juntar. El líder asume la responsabilidad de trabajar hasta que los hechos tengan sentido y aparezca un cuadro claro.

Por supuesto, conocer los hechos no es suficiente, pero es un punto de partida necesario.

El líder se apoya en la verdad

Por definición, el líder cristiano está comprometido a vivir en la verdad. Este es uno de los elementos más distintivos y esenciales del liderazgo cristiano, porque es fundamental en la vida cristiana. Como se mencionó en un capítulo anterior, debemos ser personas de la verdad porque somos discípulos de Jesucristo, quien se reveló a sí mismo como «el camino, y la verdad, y la vida» (Juan 14:6).

Por tanto, la postura disciplinada del líder es apoyarse en la verdad y no temerle. Exige que quienes lo rodean le digan la verdad y él lidere al ser siempre el primero en decirla. No permite que la organización se vea tentada por la deshonestidad o el autoengaño, y él es ejemplo de honestidad personal.

Podemos suponer correctamente que apoyarse en la verdad nunca ha sido fácil, aunque siga siendo algo esencial. Pero la contemporaneidad lo ha tornado particularmente difícil. El carnaval moderno de cosmovisiones incluye a los posmodernos que niegan la existencia misma de la verdad como una realidad que está fuera de ellos. Esto significa que algunas personas hoy en día creen que la verdad no existe ni puede conocerse. Creen que cuando decimos que algo es verdad, en realidad lo único que hacemos es elogiar una declaración; lo que queremos decir es que nos gusta más que otras declaraciones igualmente ciertas. Peor aún, algunos de los posmodernos más radicales han declarado que las presuntas verdades son los enemigos de la libertad humana.

Nadie dijo que el liderazgo fuera fácil. Hace algunos años, el comediante Stephen Colbert inventó la palabra perfecta para describir cómo ven algunos la verdad: *verdaderidad*.¹ Lo que Colbert señala es que esta gente en realidad no dice que algo sea verdaderamente cierto, solo que se diría que algunas cosas casi se acercan a la verdad. Sabemos a qué se refiere.

Compara esta manera de pensar con la claridad de pensamiento que ofreció Francis Schaeffer, una de las figuras cristianas más influyentes de los últimos 50 años. Como mencioné en un capítulo previo, Schaeffer fue un apologista y defensor de la verdad cristiana que sentía un gran amor por los jóvenes que luchaban con los problemas de las décadas de 1960 y 1970. Muchos de estos jóvenes —cristianos con luchas y otros buscadores de la verdad— se dirigieron hasta la pequeña comunidad de Schaeffer en los Alpes suizos, conocida como L'Abri. Este hombre causó un gran impacto en mi generación y en mí a través de sus escritos y sus conferencias. Insistía en que los cristianos deben estar comprometidos con lo que llamaba *la verdadera verdad*, con la afirmación de que la verdad existe y puede conocerse.

La *verdadera verdad* es el antídoto perfecto para la *verdad*. El líder cristiano se apoya en la verdad, porque sabe que la verdad siempre es relevante y todo lo que esté por debajo de ella no importa.

El líder aplica los principios correctos

Los hechos no existen como partículas solitarias de la verdad. Como vimos en el capítulo anterior, los cristianos creemos que toda verdad proviene de Dios y es unitaria y consistente. El líder cristiano no deja de pensar una vez que se determinan y afirman los hechos correctos. El paso siguiente es analizar y considerar qué significan estos hechos y hacia dónde conducen.

Esto requiere un pensamiento crítico y un análisis exhaustivo. En esta etapa, el líder desmenuza las ideas y los pensamientos y los vuelve a unir mientras considera lo que significan. Esta es la etapa crucial que requiere el pensamiento más minucioso, y es el punto en el que muchos líderes fracasan. Al capitán del *Titanic* le habían avisado que había icebergs en las cercanías. Tenía los hechos. Lo que le faltó fue juicio. No actuó como lo exigían los hechos.

El pensamiento humano es secuencial. Nuestras mentes se mueven de una observación a la otra, de un hecho al otro, de una idea a la otra. El pensamiento disciplinado requiere que el líder piense con claridad respecto a cómo se conectan las cosas y cómo debe analizarse la realidad.

La responsabilidad del líder es desarrollar los hábitos mentales y los patrones de pensamiento correctos. Las ideas y las observaciones deben ponerse a prueba y se debe confiar en la verdad. Los datos falsos deben rechazarse y la información que no es pertinente debe dejarse de lado. El líder desarrolla una mente disciplinada, comprometida con la verdad cristiana y guiada por principios escriturales. Se compromete con el desarrollo de una cosmovisión exhaustiva basada en la verdad y con la aplicación consistente de la verdad en la toma de decisiones. Esta es la esencia del liderazgo por convicción y el funcionamiento fiel de la inteligencia por convicción.

El líder reconoce las alternativas

Si la decisión correcta siempre fuera clara para todos, no necesitaríamos

líderes. Los líderes deben conocer el modo en que se debería dirigir la organización y el curso de acción que debe seguirse, pero también necesitan la habilidad para motivar a los demás a seguir la guía.

Los líderes experimentados suelen arribar a este punto con naturalidad y están listos para apretar el gatillo y tomar la decisión. Aunque es comprensible, esto es peligroso. Los líderes deben identificar las alternativas de manera abierta y clara. La existencia de diferentes posibles decisiones es lo que hace que el líder sea esencial, y el liderazgo no se aplica de verdad hasta que se escoge el curso correcto y la organización responde con la acción adecuada y la correspondiente energía. Pero antes de que se tome definitivamente la decisión, deben reconocerse las alternativas. De otro modo, el líder puede pasar por alto una alternativa que no parecía tan promisorio a primera vista, pero que ahora es claramente la mejor opción.

Los líderes que temen reconocer las alternativas a sus decisiones socavan su propia credibilidad.

El líder sirve a la organización a largo plazo al articular constantemente las alternativas. Podemos movernos en las direcciones A, B o C de acuerdo a la situación. El proceso de análisis y pensamiento por convicción es lo que le da al líder la respuesta correcta, y la organización necesita comprender el cómo y el por qué. El líder sabio expone las alternativas y luego guía a la organización a través del proceso de entender cuál decisión o dirección es mejor, sin dejar de reconocer las alternativas inferiores (los caminos que no se toman).

La dirección y la toma de decisiones de un líder se enriquecen en gran manera mediante esta etapa del liderazgo. Los seguidores aprenden que las decisiones se toman con un pensamiento estratégico, con cuidado y con un compromiso con la verdad, además de basarse en la inteligencia por convicción. Los líderes que temen reconocer las alternativas a sus decisiones socavan su propia credibilidad. Los oráculos debían ser infalibles. Los líderes solo deben tener razón, y esto significa llegar a la decisión correcta por las razones correctas.

Los líderes toman la decisión correcta

Esta puede ser una afirmación muy peligrosa, porque todo líder puede

tomar alguna mala decisión. Por cierto, puedo pensar en unas cuantas malas decisiones que he tomado como líder. En ciertas ocasiones, he llamado a un colega para quejarme por un proyecto o programa que no parece funcionar con toda la efectividad posible. Cuando he preguntado: «¿De quién fue esta idea?», más de una vez, me han dicho: «Esa idea fue tuya». Pero el líder tiene que tomar la decisión correcta la mayor parte del tiempo, incluso casi todo el tiempo, porque, de lo contrario, la organización necesitará un nuevo líder.

Los líderes más eficientes toman las decisiones correctas una y otra vez, y desarrollan credibilidad aun mientras obtienen experiencia. El presidente George W. Bush solía insistir en que el líder es el que decide. La responsabilidad recae sobre él y es precisamente por eso que su nombre se encuentra en el papel membretado.

Entonces, ¿por qué la toma de decisiones es semejante desafío para algunos? Todos conocemos a algunos en posiciones de liderazgo que parecen hacer de la vacilación una virtud. Esto es desastroso. Las organizaciones sufren e incluso sucumben por la indecisión, mientras algunos parecen tener poco o nada de confianza en su capacidad para tomar decisiones. ¿Será que les falta un gen de toma de decisiones? No; les falta la valentía de sus convicciones, la disciplina del pensamiento crítico o la confianza que da el liderazgo firme.

Entonces, ¿cuál es el antídoto para estos problemas? Es seguir el patrón y la progresión adecuados de pensamiento. El líder que se enfrenta a los hechos, se apoya en la verdad, aplica los principios correctos y reconoce las alternativas, estará listo para tomar la decisión; la decisión *correcta*.

Los líderes son maestros

El líder eficaz es el maestro supremo dentro de una organización que aprende

Una de las preguntas más importantes que podemos hacerle a una persona es: «¿Quién ha influenciado más en tu vida?». Muchos de nosotros señalaremos rápidamente a los padres y luego a un maestro. Si miras prácticamente todas las listas de personas influyentes que se mencionan en este contexto, los maestros van a la cabeza. ¿Por qué? La razón es simple. Los maestros cambian nuestra manera de ver el mundo y suelen cambiar la comprensión que tenemos de nosotros mismos.

Hace poco, investigadores de las universidades de Harvard y Columbia documentaron en términos económicos la influencia que puede tener un gran maestro. Al analizar la eficacia de los maestros en cuarto grado, estos investigadores descubrieron que los alumnos que habían tenido un gran maestro conseguían mejores resultados que los alumnos que habían tenido uno mediocre. Este desempeño mejor continuaba a lo largo de toda la universidad y de las posteriores profesiones de los alumnos. Tan solo un año producía un impacto a largo plazo. En promedio, haber tenido un maestro de primer nivel elevaba el ingreso acumulativo del niño a lo largo de su vida en 50.000 dólares.

Puedo pensar, en este mismo momento, en varios maestros que cambiaron mi vida. Algunos me entusiasmaron con nuevos temas de aprendizaje; otros me alentaron a expandir mis ambiciones. Unos pocos vieron en mí lo que ni yo veía en mí mismo. Los más influyentes cambiaron mi manera de comprender el mundo. Esos maestros me dieron herramientas de aprendizaje que alteraron la trayectoria de mi vida. Aún siguen enseñándome, años después de haber estado en sus

clases.

Todo gran líder es un gran maestro, y los más grandes aprovechan cada oportunidad para enseñar bien. Por cierto, las ideas conducen el mundo y las creencias determinan las acciones. El líder que desea producir un cambio a largo plazo, duradero y determinante en una organización tiene que ser un maestro que lidere y que cambie las mentes para transformar la organización.

El surgimiento de la organización de aprendizaje

El mundo extendido del liderazgo y la gerencia corporativa han descubierto la necesidad de desarrollar lo que ahora suele llamarse organización de aprendizaje. La economía del conocimiento no es una moda pasajera; es la imagen del futuro. Las organizaciones que no aprenden se quedarán atrás y esto es así en todo el espectro de los negocios y de la vida institucional. La organización del futuro aprenderá con rapidez, aprenderá bien, aprenderá junto a otras y aprenderá a seguir aprendiendo. El líder que produzca el mayor impacto será una autoridad en la enseñanza que entrene a los líderes en todo nivel de la organización para que enseñen con fidelidad, entusiasmo y confianza.

David A. Garvin, de la Escuela de Negocios de Harvard, ha definido la organización de aprendizaje como «una organización experta en crear, adquirir y transferir conocimiento, y en modificar su conducta para reflejar nuevos conocimientos y percepciones».

Aunque esta definición de organización de aprendizaje se escribió teniendo en mente al mundo de los negocios, también encaja perfectamente en la misión de la iglesia y en la esencia del liderazgo cristiano en general. Por cierto, enuncia la misión de cualquier organización que pueda sobrevivir en el tiempo con su misión y su eficacia intactas. Deseamos cambiar el mundo al transformar la manera de pensar de las personas y luego movilizarlas en las estructuras de la organización que las liberen en el mundo para alcanzar grandes logros. Los líderes son los catalizadores para que esto suceda.

La enseñanza se encuentra en la esencia del cristianismo

El énfasis en el líder como maestro puede ser una novedad en las escuelas de negocios, pero debería ser una acción instintiva en los líderes

cristianos. Después de todo, la Biblia eleva la enseñanza como la primera marca de la Iglesia y la ubica como una responsabilidad primaria. La Gran Comisión es un mandamiento a ir y hacer discípulos a todas las naciones, «... enseñándoles que guarden todas las cosas que os he mandado» (Mat. 28:20).

En este sentido, la iglesia simplemente seguía las pisadas de Israel. El Antiguo Testamento revela a Israel como un pueblo cuya supervivencia misma dependía de la enseñanza. Dios les ordenó a los padres de Israel que les enseñaran a sus hijos según Su Palabra, y que les contaran una y otra vez la historia de cómo Dios había liberado a Su pueblo. A través de Moisés, Dios le ordenó a Su pueblo:

Y estas palabras que yo te mando hoy, estarán sobre tu corazón; y las repetirás a tus hijos, y hablarás de ellas estando en tu casa, y andando por el camino, y al acostarte, y cuando te levantes.

Deuteronomio 6:6-7

Todo padre debía ser un líder y todo maestro debía contar la historia una y otra vez, para que ninguna generación futura la olvidara.

Mañana cuando te preguntare tu hijo, diciendo: ¿Qué significan los testimonios y estatutos y decretos que Jehová nuestro Dios os mandó? entonces dirás a tu hijo: Nosotros éramos siervos de Faraón en Egipto, y Jehová nos sacó de Egipto con mano poderosa. Jehová hizo señales y milagros grandes y terribles en Egipto, sobre Faraón y sobre toda su casa, delante de nuestros ojos; y nos sacó de allá, para traernos y darnos la tierra que juró a nuestros padres.

Deuteronomio 6:20-23

Este énfasis en la enseñanza explica, en gran parte, por qué los judíos han sobrevivido a lo largo de tantos siglos. En los tiempos de Jesús, el título más reverenciado en Israel era el de rabí, o maestro.

De manera similar, el Nuevo Testamento continúa enfatizando el rol del maestro en la vida de la iglesia. El liderazgo se centra explícitamente en la responsabilidad de enseñar, y el acto mismo de seguir a Cristo se define como discipulado. En esencia, esto se resume en enseñar a nuestros seguidores, de acuerdo con el ejemplo del mismo Jesús.

El mandamiento de enseñar adquiere un rol tal dentro de la iglesia que a los creyentes, que a esta altura debieran «ser ya maestros» (Heb.

5:12), se les insta enfáticamente a madurar y a asumir el rol de enseñanza. Como en Israel, la iglesia debe ser preservada mediante una sucesión de maestros fieles. El apóstol Pablo le escribió a Timoteo, su protegido: «Lo que has oído de mí ante muchos testigos, esto encarga a hombres fieles que sean idóneos para enseñar también a otros» (2 Tim. 2:2).

Sin embargo, el Nuevo Testamento también contiene una advertencia sobre la mayordomía de la enseñanza y un vigorizante recordatorio de por qué el líder tiene una responsabilidad mayor. El apóstol Jacobo escribió: «Hermanos míos, no pretendan muchos de ustedes ser maestros, pues, como saben, seremos juzgados con más severidad» (Sant. 3:1, NBD).

Esta es una declaración importante. Cuando asumimos la responsabilidad del liderazgo, nos exponemos a un estándar superior en el juicio de Dios. En el mundo secular, los líderes se preocupan por el juicio de los accionistas. Los políticos se preocupan por el veredicto de la historia.

Como líderes cristianos, sabemos que nos enfrentaremos nada menos que al juicio divino en cuanto a nuestro liderazgo.

Una comprensión revolucionaria de la enseñanza

¿Por qué enseñamos? ¿Por qué los líderes deben estar tan preocupados por el desarrollo de la habilidad para enseñar y de la pasión por la enseñanza?

Una manera revolucionaria de comprender el rol del líder como maestro proviene de lo que podría considerarse una fuente inesperada: un obispo africano del siglo v. Por supuesto, no se trata de un obispo cualquiera, sino de Agustín, la mente más brillante de los primeros siglos de la Iglesia; tal vez, el pensador más influyente de la historia de la Iglesia. Agustín nació para enseñar y, como maestro de maestros, se dedicó a pensar profundamente en cómo debían abordar su responsabilidad los maestros. Se fundamentaba en su conocimiento del amor de Cristo y se daba cuenta de que, en realidad, existe solo una motivación valiosa para enseñar, y ésta es el amor.

Agustín enseñó que el amor es el cimiento de todo el proceso de aprendizaje. En primer lugar, el maestro ama a quienes les enseña. El

maestro no solo imparte conocimiento, sino que también entrega un regalo, y lo que lo motiva a darlo no es una ganancia para sí, sino que el alumno se beneficie de ese conocimiento.

En segundo lugar, Agustín enseñó que el maestro debe amar *aquello* que enseña. Es probable que lo sepas de tu propia experiencia como estudiante y también como maestro. Los mejores maestros son aquellos que no ven la hora de enseñar algo que aman de verdad.

Siempre he sido un alumno entusiasta, pero debo admitir que algunas materias pusieron a prueba mi entusiasmo. Una de ellas fue química. En todos los niveles, procuré con todas mis fuerzas que la química me entusiasmara, y me recordaba lo importante que es el conocimiento de la química para comprender nuestro mundo. No funcionó.

**Los mejores
maestros son
aquellos que no
ven la hora de
enseñar algo que
aman de verdad.**

No obstante, mi maestro de química en la secundaria amaba su trabajo y, sin duda alguna, amaba la química. Creo que se iba a dormir cada noche soñando con la primera lección de química de la mañana siguiente. Para ser franco, creo que su amor por la química es la única razón por la que aprendí algo de esa materia. Se veía tan entusiasmado por lo que enseñaba que quise compartir al menos algo de su conocimiento.

Los mejores maestros contagian su entusiasmo y amor por lo que tratan de enseñar. No debería sorprendernos que, así como su entusiasmo por lo que enseñan es contagioso, también lo sea su llamado a enseñar. La mayoría de los que lideramos y enseñamos lo hacemos porque nuestras propias vidas fueron impactadas por aquellos que nos guiaron y nos enseñaron.

Lo tercero y más importante que Agustín les recordó a los líderes cristianos fue que enseñamos porque primero amamos a Cristo, que nos amó primero a nosotros. Aunque se preocupaba más por aquellos que dirigirían iglesias, lo que Agustín señaló se extiende a todas las áreas de desenvolvimiento del liderazgo. Dondequiera que lidere el líder cristiano, debe hacerlo por amor a Cristo.

Por último, Agustín definió el objetivo supremo de la enseñanza de una manera poderosa que debería transformar la visión de cada líder

respecto a lo que hacemos. El antiguo teólogo especificó que el objetivo de la enseñanza es ocuparse de que cada alumno sea *instruido*, *deleitado* y *movilizado*. Ahora bien, piénsalo. Agustín escribió alrededor de 1500 años antes de la revolución moderna de la gestión; mucho antes de que surgiera el liderazgo como un enfoque cultural importante. Siglos antes de que el liderazgo moderno se volcara a asuntos como la motivación y el círculo de la retroalimentación, Agustín nos decía a los líderes que nuestra tarea no se cumple hasta que sucedan esas tres cosas.

Aquellos a quienes lideramos deben ser instruidos de modo que conozcan lo que necesitan saber para ser eficaces. No pueden ser seguidores fieles y hacer su contribución a la organización si les falta el conocimiento necesario.

No obstante, tener el conocimiento no basta. El liderazgo se produce cuando los seguidores desarrollan nada menos que la capacidad de deleitarse en conocer las convicciones que le dan forma a la organización, al verse como parte de la historia de la organización y al encontrarse en su narrativa. Desarrollan sus propias pasiones dentro de la organización y de su misión, y su deleite y entusiasmo se tornan contagiosos.

**Hasta que la
convicción no se
transforma en
acción, no
produce ningún
cambio en el
mundo.**

No obstante, todo esto tendría poca importancia si la organización no se pusiera en movimiento. Agustín afirmó que el maestro debe apuntar a *movilizar* a sus estudiantes, así como el líder debe movilizar a sus seguidores a la acción. Su principal preocupación era lo que significaba movilizar a los seguidores en términos de emoción e interés, pero se preocupaba aún más por que llevaran vidas fieles. Hasta que la convicción no se transforma en acción, no produce ningún cambio en el

mundo.

Los líderes enseñan y los maestros lideran

Los líderes más eficaces son maestros imparables. Enseñan mediante la palabra, el ejemplo y por la pura fuerza de la pasión. Transforman sus corporaciones, instituciones y congregaciones en organizaciones de

aprendizaje. Además, aquellos a quienes lideran son aprendices activos que añaden valor y pasión al trabajo.

Liderar con convicción es abrazar el rol de maestro con energía, determinación e incluso entusiasmo. ¿Qué mejor que ver que la gente aprende a recibir y a abrazar las creencias correctas, a ver que esas creencias y verdades se afianzan, y luego ver que la organización entra en acción basándose en esas creencias? Los gerentes pueden hacer su trabajo ordenándoles a los demás que hagan algo, pero los líderes nunca quedan satisfechos simplemente con que la gente obedezca órdenes. Los líderes quieren ver que cada miembro de la organización aprenda lo que debe hacerse y su por qué. Los líderes no se quedan satisfechos hasta que cada individuo comprende la misión, la abraza y hace que otros la sigan.

Los verdaderos líderes desestiman la idea de enseñar como si fuera tarea de otro y, en cambio, se convierten en líderes que enseñan y en maestros que lideran. Cuando el líder es más eficaz, enseñar y liderar se convierten en una fuerza de energía. Cuando esto sucede, no puedes esperar otra cosa que no sea la transformación.

Lo fundamental del liderazgo es el carácter

Los líderes son confiables cuando sus vidas concuerdan con sus
convicciones

Los estadounidenses nos sometemos a la dura experiencia de la democracia cada cuatro años, cuando elegimos candidatos y luego votamos a uno de ellos para que sea el presidente de Estados Unidos. Puedes verlo como la mayor exhibición pública del mundo en la búsqueda de liderazgo. Elección tras elección, surgen nuevos problemas y titulares, pero hay una constante: puedes estar seguro de que los asuntos de carácter pronto saldrán a la luz.

No necesitas ser un politólogo para comprender por qué. Los estadounidenses saben instintivamente que el carácter es relevante en el liderazgo. Por cierto, podemos llegar al punto de decir que el carácter es esencial en el liderazgo. La gente no es tonta como para seguir a alguien en quien no confía.

El presidente Calvin Coolidge declaró: «El carácter es el único cimiento seguro del estado». Recuerda que esto lo dijo mucho antes de que existieran internet y las noticias al instante. En todo caso, el presidente Coolidge más bien minimizó la importancia de la realidad. El carácter es, por cierto, el único cimiento seguro del liderazgo mismo, de cualquier forma de liderazgo.

Los líderes no son máquinas y sus seguidores tampoco lo son. Somos seres humanos de carne y hueso que debemos realizar constantes juicios en relación con la confianza. Pareciera que existe un instinto dentro de nosotros que gravita hacia aquellos en quienes podemos confiar y que mira con cautela a los que no inspiran tal confianza. Dentro de nosotros, tenemos una especie de detector de confianza que funciona

constantemente, y aprendemos a depender de él incluso desde pequeños.

El liderazgo es tan antiguo como la humanidad y también lo es la preocupación por el carácter de los líderes. Los ideales de liderazgo griegos y romanos que se desarrollaron en el período clásico enfatizaban la virtud. Se pensaba que el gobernante ideal era el hombre que personificaba las virtudes más admiradas por el pueblo. Algunos, como César Augusto y el emperador Marco Aurelio eran considerados casi como la encarnación de estas virtudes. Otros, como Nerón y Calígula, fueron vistos exactamente como lo opuesto: gobernantes que rechazaban estas virtudes y que ahora soportan el veredicto más severo de la historia.

Los padres fundadores de Estados Unidos adoptaron el modelo de liderazgo que honraban los griegos clásicos y los romanos. Cuando tenía solo 16 años, George Washington comenzó el intento consciente de convertirse en alguien noble, adoptó un conjunto de máximas morales y trató de vivir de acuerdo a ellas. Deseaba ser una figura pública y adoptó las virtudes clásicas. Luego de ganar la guerra de la independencia, se retiró a su estado de Virginia como un hombre de paz que seguía el ejemplo de Cincinato, el cónsul romano que se retiró de la vida pública luego de salvar al imperio. Por supuesto, Washington no se retiró de la vida pública por mucho tiempo.

Cuando se ratificó la Constitución de Estados Unidos en 1789, al nuevo cargo de la presidencia se le dio una forma tal que se ajustara a Washington, y los ciudadanos parecían reconocer que solo él era el indicado para ser el primer mandatario de la nación. En su fascinante estudio sobre los fundadores, el historiador Gordon Wood explica que a Washington, como también a John Adams, Thomas Jefferson y tantos otros, no les preocupaba tanto la esfera privada como la pública. Esto muestra que «su idea de carácter era la vida exterior, la figura pública que trataba de mostrarle al mundo que vivía según los valores y los deberes que le imponía la mejor de las culturas». No es que no les preocupara la virtud privada, pero entendían que el carácter público era el único requisito importante para el liderazgo público.

Durante siglos, este modelo de carácter en el liderazgo dio buen resultado; por cierto, un resultado notablemente bueno. Sin embargo, ya no funciona. Los escándalos, las crisis y la carga de la historia han

revelado las grietas en las estatuas de aquellos que vivieron y condujeron solo mediante las virtudes públicas. Ahora, buscamos líderes que sean más que una figura pública. Buscamos a aquellos cuyas vidas concuerden en todo con sus convicciones.

Hay quienes no están contentos con esto. Richard Reeves, biógrafo del presidente John F. Kennedy, se queja de que «el debate político actual que gira alrededor de los asuntos de carácter está destruyendo literalmente a los políticos estadounidenses». No estoy de acuerdo con él en absoluto. En el mundo de la política nacional, los estadounidenses han demostrado que no buscan la perfección moral, sino que buscan la estabilidad moral y la convicción.

Peggy Noonan, escritora de discursos y biógrafa del presidente Ronald Reagan, lo expresa de la siguiente manera:

En un presidente, el carácter lo es todo. No es necesario que un presidente sea brillante [...].

No hace falta que sea inteligente; se puede contratar a alguien inteligente [...]. Se puede contratar a alguien pragmático y comprar y traer especialistas en política. Pero no se puede comprar la valentía y la decencia; no se puede alquilar un fuerte sentido moral. Un presidente debe tener incorporadas estas cosas.

Nuestra dificultad para tratar la cuestión de carácter está directamente relacionada con que no tenemos un concepto común de lo que verdaderamente implica el carácter. El sociólogo de la Universidad de Virginia, James Davison Hunter, explica que el pueblo estadounidense exige carácter, pero el concepto de carácter carece de contenido público: no tenemos una norma aceptada en general con la cual medirlo. Sostiene que la cultura estadounidense está tan profundamente influenciada por los enfoques psicológicos que el carácter moral se ha vuelto subjetivo. Al no tener un claro concepto de carácter, la mayoría de los estadounidenses simplemente espera lo mejor.

Como explica Hunter: «Creemos que el carácter importa, porque sin

En el mundo de la política nacional, los estadounidenses han demostrado que no buscan la perfección moral, sino que buscan la estabilidad moral y la convicción.

él, la confianza, la justicia, la libertad, la comunidad y la estabilidad probablemente sean imposibles». Pero si reducimos el *carácter* a una palabra carente de significado, usada para evocar sentimientos positivos, es muy probable que no encontremos lo verdaderamente relevante en aquellos que lideran ni en quienes los siguen. La perspectiva de Hunter debería servir como una lección de por qué la confusión moral no dará resultado:

Deseamos carácter, pero sin una convicción inflexible; queremos una moralidad fuerte, pero sin la carga emocional de la culpa o la vergüenza; queremos la virtud, pero sin justificaciones morales particulares que invariablemente ofenden; queremos el bien sin tener que nombrar el mal; queremos la decencia sin la autoridad moral para hacer énfasis en ella; queremos una comunidad moral sin ninguna limitación a la libertad personal. En resumen, queremos lo que no podemos tener en los términos en que lo deseamos.

Hunter explica muy bien la confusión secular. Pero este es el punto en el cual el líder cristiano debe tener un llamado al carácter mucho más profundo y urgente; un llamado al carácter que no se trate solo de una cuestión de personalidad pública, no una mera negociación con las confusiones morales de nuestra propia era. Como seguidores de Cristo, sabemos que la afirmación de que podemos tener una vida privada y una pública con diferentes términos morales no tiene legitimidad. Además, también sabemos que los términos morales a los que nos debemos no los establecemos nosotros; Dios los ha revelado en Su Palabra. «Pues como piensa dentro de sí, así es» (Prov. 23:7, LBLA). La Biblia revela que el carácter es una condición de nuestro corazón. El Antiguo Testamento contiene las leyes mediante las cuales Israel debía aprender sobre el carácter, y el Nuevo Testamento presenta a la Iglesia como una comunidad de carácter. Jesús les dijo a Sus discípulos que debían vivir ante el mundo de modo que su carácter fuera tan evidente que la gente diera gracias a Dios.

Vosotros sois la luz del mundo; una ciudad asentada sobre un monte no se puede esconder. Ni se enciende una luz y se pone debajo de un almud, sino sobre el candelero, y alumbra a todos los que están en casa. Así alumbre vuestra luz delante de los hombres, para que vean

vuestras buenas obras, y glorifiquen a vuestro Padre que está en los cielos.

Mateo 5:14-16

Como comunidad de carácter, los cristianos debemos reflejar los compromisos morales a los cuales se nos ha llamado. Tal como Jesús dejó en claro, la credibilidad moral del evangelio depende de aquellos que han sido transformados por la gracia y la misericordia de Dios, y que demuestran esa transformación en toda dimensión de la vida. Dentro de la iglesia, el liderazgo recae sobre aquellos cuya luz brilla con integridad y poder.

El teólogo de la Universidad de Duke, Stanley Hauerwas, señala correctamente que, a los ojos del mundo, la existencia de la Iglesia como una comunidad de carácter es lo que la diferencia de todo lo demás. La Iglesia debe vivir de acuerdo a la Palabra de Dios y del evangelio de tal manera que los demás se queden rascándose la cabeza, preguntándose cómo es posible que la gente viva así. ¿Por qué se aman los unos a los otros? ¿Por qué son tan generosos? ¿Por qué siguen casados con su primer cónyuge? ¿Por qué viven con tanto esmero?

**Dentro de la
iglesia, el
liderazgo recae
sobre aquellos
cuya luz brilla con
integridad y
poder.**

El líder eficaz sabe que las expectativas con respecto al carácter comienzan desde arriba. Aquellos a quienes lideramos esperan que vivamos y lideremos en concordancia con nuestras convicciones. No se quedarán satisfechos con el carácter que se presente solo en público, una simulación de algo que no somos. Tienen hambre y sed de un verdadero liderazgo y de verdaderos líderes. Han visto adónde conduce el liderazgo sin un carácter recto y no quieren saber nada con él. Una vez que declaramos nuestras convicciones, se esperará que vivamos de acuerdo a ellas en público y en privado. Las convicciones vienen primero, pero el carácter es el producto de esas convicciones. Si no, nuestro liderazgo se hará pedazos y se quemará.

Entonces, ¿la concordancia con las convicciones significa que el líder debe ser perfecto? Afortunadamente, esta no es la norma. Entonces,

¿cuál es?

Martín Lutero, el gran reformador de la Iglesia del siglo XVI, tenía una profunda conciencia de su pecado, incluso después de su salvación.

Sabía que era un gran pecador necesitado de un gran Salvador, y encontró la salvación y el perdón de sus pecados en Jesucristo. Se convirtió en un defensor osado, valiente y brillante del evangelio. Condujo la reforma de la Iglesia, transformó Alemania, tradujo la Biblia al alemán del pueblo, enseñó a los pastores, predicó con regularidad y fue lo que la mayoría de nosotros hoy en día reconocería como un adicto al trabajo.

Pero, a pesar de toda su conciencia de la gracia y la misericordia de Dios en Cristo, le preocupaban sus propios pecados. Osado durante el día, también podía sentir temor por la noche. Profético en el púlpito, también podía mostrarse irritable con sus amigos más cercanos. Sentía una confianza inquebrantable en la verdad del evangelio, pero a la vez, podía sentir el tironeo de la duda periódica.

Esto lo llevó a una de sus mayores reflexiones sobre la vida cristiana. Dijo que los cristianos son pecadores justificados, pero siguen siendo pecadores. Somos salvos y, sin embargo, seguiremos luchando con el pecado. Esto no será siempre así, porque llegará el día en que seamos glorificados. Pero, hasta entonces, tenemos que seguir lidiando con nuestra humanidad.

El carácter es indispensable para la credibilidad y la credibilidad es esencial para el liderazgo.

Esto es responsabilidad del líder: lidiar consigo mismo. No somos perfectos y la pretensión de perfección solo servirá para socavar nuestro liderazgo. Fracasaremos, y tendremos que responder por esos fracasos. Nuestro pecado se dejará ver en nuestro liderazgo; por lo general, sin demora.

El carácter es indispensable para la credibilidad y la credibilidad es esencial para el liderazgo. La gran advertencia para todos los líderes es que hay ciertos pecados y escándalos que pueden implicar el fin de nuestro liderazgo. Podemos perder nuestro rol como líderes y se nos quitará la mayordomía del liderazgo.

Cuando se ve que nuestras vidas no coinciden con nuestras

convicciones, destruimos todo lo que hemos procurado construir. En el mejor de los casos, la inconsistencia en nuestra vida les otorga licencia a otros para alimentar sus propias inconsistencias. En el peor de los casos, el fracaso moral y de las convicciones trae un desastre del cual el líder no puede recuperarse.

Los líderes, como todos los pecadores, pueden recibir el perdón. Sin embargo, el perdón no restaura la credibilidad, y el carácter debe verse como algo que puede perderse mucho más rápido de lo que se lo gana, y es aún mucho más difícil restaurarlo.

Los líderes de carácter producen organizaciones de carácter porque este, al igual que la convicción, es contagioso. Los seguidores se sienten atraídos a aquellos cuyo carácter es tal que lo desean para sí mismos.

Es frecuente que veamos debates sobre el significado del carácter en el liderazgo y en la vida pública. La mayor parte de ellos son palabrerías. Sabemos que el carácter importa cuando contratamos a una niñera, entonces, ¿cómo es posible que no importe cuando convocamos a un líder?

El liderazgo y la credibilidad

El liderazgo se produce cuando se combina el carácter con la aptitud

Ningún líder puede ser eficaz sin carácter, pero el carácter no asegura que el líder sea eficaz. Hay muchas personas con un carácter admirable que no son líderes. Un buen líder sobresale cuando el carácter se combina con la aptitud y con la virtud fundamental de saber qué hacer.

Casi todos pensamos en la credibilidad en términos morales, y con buena razón. La credibilidad define nuestra capacidad para confiar y esa confianza es una cuestión de carácter. Pero el liderazgo requiere confianza en algo que trasciende a lo que el líder es. La verdadera credibilidad se define por la confianza que tienen otros en lo que el líder *hace*.

La verdadera credibilidad se define por la confianza que tienen otros en lo que el líder hace.

La credibilidad no es un título ni un puesto. La historia muestra a muchos presidentes, monarcas y generales que no pudieron liderar. Gran variedad de caminos pueden conducir a un puesto clave, y algunos de ellos no tienen nada que ver con el liderazgo. En un estudio de gran alcance sobre el liderazgo estadounidense, James Kouzes y Barry Posner identificaron la credibilidad como el punto más importante para establecer un liderazgo eficaz. Como ellos explican:

Es probable que alguna vez el liderazgo se haya otorgado por rango y privilegio. Es probable que alguna vez se haya visto como algo que se caracterizaba por el dominio y el control; el de arriba y el de abajo, el estilo de «haz lo que yo digo». Pero ya no es así. Esos días terminaron hace mucho tiempo. Hoy en día, el liderazgo es una

aspiración. Es algo que hay que ganarse cada día, porque la gente decide diariamente si te seguirá o no. Es algo que procuras seguir alcanzando y que nunca supones haber logrado por completo.

A mi juicio, ese es uno de los pasajes más importantes que se han escrito en las décadas recientes sobre liderazgo. Kouzes y Posner tienen absoluta razón al insistir en que el liderazgo es «una relación entre aquellos que aspiran liderar y aquellos que deciden seguir».

Una vez que la naturaleza del liderazgo se ha afianzado en la mente, los líderes entienden que su eficacia requiere de una fidelidad compartida: ellos aspiran a liderar y los seguidores reciben ese deseo con confianza y seguridad. Si quitas esa confianza y esa seguridad, el líder no liderará a nadie.

He aquí un líder

Cuando entres en algún lugar, será mejor que la confianza y la seguridad entren contigo. Si no, el liderazgo no está en vigor. Sería imposible que lo estuviera. El liderazgo tiene que ver con un sentido de la dirección y del propósito, y una capacidad que transmite una sensación de comodidad a quienes están en ese lugar. El líder no es Superman, pero más vale que sepa quién es, qué hace, cuál es el desafío al que se enfrenta la organización y cómo ir hacia delante.

Si otro posee esas aptitudes fundamentales, esa persona es el líder, no tú. Si no hay nadie en ese lugar que posea dichas aptitudes, la organización se enfrenta a un inminente desastre. Las organizaciones necesitan estas aptitudes críticas y no podrán sobrevivir sin ellas; por eso necesitan líderes.

Sabes que posees credibilidad cuando la organización siente la necesidad de ella, busca a un líder y esos elementos la llevan a ti. Pero esto nos trae a un punto importante. Ningún líder tiene la aptitud para llenar todos los puestos de liderazgo en todas las organizaciones. El liderazgo implica muchas aptitudes genéricas, pero las más cruciales son específicas de la organización y, algunas veces, hasta de una parte específica dentro de ella.

Los líderes militares jubilados no suelen ser apropiados para el liderazgo académico y lo opuesto es igualmente cierto. Los pastores

pueden ser adecuados para el liderazgo en la agencia de una denominación o no. El liderazgo fuerte y eficaz de un gerente en un contexto, no necesariamente asegura que rinda de la misma manera en otro. Ningún líder es competente en todas las circunstancias y contextos, y tú tampoco necesitas serlo. Puedes ser competente dentro de las habilidades y aptitudes del rol de liderazgo para el cual has sido llamado.

La credibilidad puede ganarse

Hay líderes que inspiran y motivan tan solo con su presencia física. Poseen dotes de personalidad y carácter no habituales que casi fuerzan a los demás a seguirlos. Otros que aspiran al liderazgo suelen mirar a estos líderes natos y suponen que el llamado a liderar se encuentra fuera de su alcance. Pero siempre debes tener esto en mente: el elemento más esencial para determinar si los demás te seguirán es la credibilidad que tengas para guiarlos y para guiar a la organización hacia un futuro correcto. Si eres creíble, te seguirán. Si no lo eres, nunca serás eficiente como líder.

Entonces, ¿cómo se gana la credibilidad?

En parte, tiene que ver con el carácter, como hemos dicho, y esta dimensión de la credibilidad es el proyecto de vida del líder. Pero otros elementos de la aptitud son diferentes. Algunas posiciones de liderazgo requieren una preparación educativa específica y credenciales académicas. No tiene mucho sentido aspirar a una posición de liderazgo a menos que estés dispuesto a emprender los estudios y la preparación necesarios para establecer tal credibilidad. Si no tienes la pasión para prepararte, no tendrás la pasión para esas responsabilidades de liderazgo.

Otras posiciones de liderazgo requieren la credibilidad que proviene de la experiencia. La mayoría de los gerentes de *Fortune 500* [Riqueza 500]² tienen una vasta experiencia en diversos niveles de sus compañías y muchos tienen experiencia gerencial previa. No existen generales o almirantes recién egresados de la academia que ocupen el puesto de Jefe del Estado Mayor Conjunto. El aspirante a líder deberá estar dispuesto a obtener esa experiencia del modo más difícil. Al mismo tiempo, todo

líder debe estar listo para que lo llamen cuando menos lo espera.

Cuando me llamaron para ser presidente del Seminario Teológico Bautista Southern, nunca había ocupado el cargo de profesor, decano o vicepresidente. Era en ese entonces editor y jefe ejecutivo de un periódico, donde me había ocupado de los asuntos que más le preocupan al seminario y a nuestras iglesias. Era bastante conocido como orador y predicador. Tenía una vasta experiencia como asistente del anterior presidente de la escuela y me había graduado con un doctorado hacía cuatro años.

Ninguna empresa de búsqueda de líderes hubiera pensado en primer lugar en un hombre de 33 años que jamás había obtenido un título superior dentro de una universidad o de una escuela de graduados. En realidad, no me buscaron primero a mí, sino que, con el tiempo, el comité de búsqueda llegó hasta mí porque poseía el elemento más importante de la credibilidad: una visión firme del propósito de la institución, un conocimiento profundo de los desafíos urgentes que enfrentaba y una estrategia clara para guiarla en la dirección correcta.

No hace falta decir que el trabajo estaba hecho a mi medida. Tuve credibilidad ante el comité de búsqueda y, al poco tiempo, ante la junta directiva. Pero ganar la credibilidad frente al resto —la escuela, la denominación, los donantes, los acreedores y los demás— parecía una tarea hercúlea. Era uno de los empleados más jóvenes de la institución y, para colmo, presidente, director ejecutivo y director de la facultad. Debía ganar credibilidad de manera rápida y frenética.

Por lo tanto, créeme cuando te lo digo casi 20 años después: la credibilidad se puede ganar. De hecho, es la única manera en que puedes obtenerla. Entonces, comienza. En mi caso, la gané al mostrarme preparado, listo para liderar y decidido a que la tarea se cumpliera.

La credibilidad puede cambiar el mundo

Allá por la década de 1930, nadie hubiera visto a Winston Churchill como futuro primer ministro de Inglaterra. Este período lo describió como sus «años en el desierto», cuando su influencia era mínima y su reputación había sido, en gran parte, destruida. Antes había sido el centro del poder, mientras prestaba servicio como primer lord del Almirantazgo y en una sucesión de gabinetes y puestos de liderazgo,

incluido el de secretario de Hacienda de Gran Bretaña.

Pero al llegar la década de 1930, Churchill se encontraba en la periferia del poder y la mayoría lo había descartado como candidato para el futuro liderazgo. Se había cambiado de partido —en realidad, dos veces— y, dentro del Partido Conservador al que había vuelto, no lo consideraban confiable. Permaneció en el parlamento, pero cada vez lo aislaban más. Además, estaba envejeciendo.

Sin embargo, Winston Churchill comprendía los tiempos mejor que ningún otro dentro de la élite de la clase dirigente de Gran Bretaña. Tal vez lo habían dejado a un lado del liderazgo, pero él vio con una mirada aguda a Alemania y vio el ascenso de Adolfo Hitler y del Tercer Reich como una daga que pronto estaría en la garganta de Gran Bretaña.

La clase dirigente británica, incluido el liderazgo más experimentado del propio Partido Conservador de Churchill, vivía en un mundo ficticio. Churchill advirtió sobre el militarismo de Hitler y el rearme de Alemania, pero la clase política británica consideraba que Churchill era el belicista, no Hitler. Churchill escribió artículos y pronunció incontables discursos donde documentó la creciente amenaza de Hitler y de sus ambiciones militares. Irritó de tal manera al primer ministro Stanley Baldwin que este intentó debilitarlo dentro de su propio electorado local para removerlo y quitar su voz de la Cámara de los Comunes.

Gran Bretaña estaba tan aterrada por la carnicería de la Primera Guerra Mundial que su liderazgo no podía imaginar una segunda guerra mundial. El sucesor de Baldwin como primer ministro, Neville Chamberlain, creía sinceramente que podía cautivar y persuadir a Hitler. Regresó de la conferencia con Hitler en Munich, el 30 de septiembre de 1938, y declaró que había logrado «la paz para nuestro tiempo».

Por supuesto, esa paz se había evaporado a las horas de que Chamberlain regresara. Cuando Hitler invadió Polonia justo un año después, comenzó la Segunda Guerra Mundial. La credibilidad de Chamberlain quedó destruida, junto con la de casi todos los que formaban parte de la dirigencia política. Solo un hombre tenía la credibilidad como para conducir a Gran Bretaña para que se enfrente a su mayor desafío en siglos, y ese era Winston Churchill.

Pocos líderes en la escena mundial pueden servir como un ejemplo tan dramático de credibilidad en acción. Sin embargo, aunque quedó demostrado que Churchill tenía razón, al mismo tiempo que se evidenció que prácticamente toda la clase política dirigente se había equivocado, aun así tuvo que restablecer la credibilidad dentro del pueblo británico y de sus aliados críticos; principalmente de Estados Unidos.

El notable logro de Churchill al conseguir ese gran objetivo fue fundamental para su meta de salvar a la misma Gran Bretaña. También sirve para recordarle a todo líder que la credibilidad puede ganarse.

La credibilidad puede perderse

La buena noticia es que la credibilidad puede ganarse. La mala noticia es que también puede perderse. Una vez más, los ejemplos en el escenario mundial nos ayudan a ver este proceso en acción. La clase política dirigente británica perdió la credibilidad cuando Hitler violó el Pacto de Munich, y era solo cuestión de tiempo antes de que cayera el gobierno de Gran Bretaña. La credibilidad puede perderse por el fracaso moral o por un desastroso infortunio dentro del liderazgo. El presidente Richard Nixon perdió su credibilidad cuando sus delitos menores y mayores salieron a la luz frente al pueblo estadounidense. Los detalles de sus fechorías (como la obstrucción de la justicia) eran menos importantes para el público estadounidense que la sensación general de que Nixon no era confiable.

En 1980, la posible reelección del presidente Jimmy Carter se evaporó cuando perdió la credibilidad para liderar debido a un liderazgo indeciso de la economía y una sensación de debilidad frente a la crisis de los rehenes en Irán. El presidente Herbert Hoover perdió toda credibilidad para liderar a la nación durante la Gran Depresión.

Los líderes en los negocios y en las iglesias pueden sufrir la misma suerte, pero no todas las pérdidas de credibilidad son irre recuperables. Al poco tiempo de subir a la presidencia, el presidente John F. Kennedy se

**La buena noticia
es que la
credibilidad
puede ganarse. La
mala noticia es
que también
puede perderse.**

enfrentó a una decisión que, como comandante en jefe, solo él podía tomar. Sus consejeros militares le prometieron que la invasión a la Bahía de Cochinos debía autorizarse y le aseguraron que existían altas probabilidades de éxito y solo una pequeña probabilidad de fracaso.

Lo que sucedió a continuación solo puede describirse como uno de los momentos más humillantes de Estados Unidos. Al retirar el apoyo de la Fuerza Aérea de Estados Unidos, permitimos que los revolucionarios cubanos murieran en masa, al no estar dispuestos a confrontar a la Unión Soviética. Al suceder esto al poco tiempo de que asumiera la presidencia, la catástrofe amenazó con hacer naufragar la administración de John F. Kennedy y con arruinar su futuro político. La credibilidad de Kennedy casi naufraga en las aguas poco profundas de la Bahía de Cochinos.

Sin embargo, lo que hizo Kennedy en respuesta es una lección del manual para recuperar la credibilidad. Se responsabilizó por el desastre y prometió aprender de él. Creó un nuevo Consejo de Seguridad Nacional dentro de la Casa Blanca y se aseguró de que el comandante en jefe tuviera acceso a la mejor inteligencia y el mejor consejo militar. Cuando fue puesto a prueba nuevamente, en la crisis de los misiles cubanos, el presidente Kennedy recuperó con creces su credibilidad.

Afortunadamente, la mayoría de nosotros nunca nos enfrentaremos a la verdadera amenaza de liderar cuando el fracaso significa una guerra global termonuclear. Pero los líderes cristianos se enfrentan a una realidad aun superior: la credibilidad de nuestro liderazgo puede tener consecuencias eternas. Cada día, el líder fiel debe ser consciente de que la credibilidad es la esencia del liderazgo y que puede ganarse y también perderse. El líder eficiente no puede permitirse perder la credibilidad; por cierto, necesita acumularla y tenerla en reserva.

Cuando el líder entra en algún lugar, la confianza y la seguridad deben entrar con él. Ese es el secreto de la credibilidad y no puedes dirigir ni un grupo de niños exploradores si no la posees.

Los líderes son comunicadores

La habilidad más esencial de un líder es su capacidad para comunicar...
una y otra vez

Entonces, ¿qué *hacen* en realidad los líderes? La respuesta a esta pregunta es una lista creciente de tareas y responsabilidades, pero hay una responsabilidad central que sobrepasa a todas las demás: el líder comunica.

En realidad, la verdad es aun más determinante. El liderazgo no existe hasta que exista comunicación. El líder puede tener la estrategia más brillante en mente, la visión más impresionante y una pasión incontenible en su corazón; pero, si no les comunica estas cosas a los demás, el verdadero liderazgo no existe.

Ser humano es comunicar, pero ser líder es comunicar constantemente, con habilidad, con intencionalidad y de manera estratégica. El líder eficaz comunica de manera tan generalizada que parece algo instintivo, y con tanta intencionalidad que no pierde ninguna oportunidad estratégica.

Muchos tratan de contrastar la comunicación con la acción, como si las dos se contrapusieran. Pero la comunicación *es* acción y el líder pasará más tiempo comunicando que realizando cualquier otra actividad. Los mejores líderes saben que el camino hacia una gran eficacia está pavimentado con comunicaciones deliberadas, y los líderes excelentes siempre están aprendiendo cómo ser comunicadores más eficaces.

Liderar por convicción es subrayar esta verdad. Lideramos de esta manera porque estamos convencidos de que las creencias correctas nos conducirán al pensamiento correcto y, eventualmente, al curso correcto

de acción. Este es el modelo que encontramos en la Biblia y, por esto, la responsabilidad central de la iglesia también es comunicar: enseñar y predicar el evangelio. A la iglesia la lideran aquellos que enseñan, y enseñan aquellos que lideran.

De hecho, así funciona toda organización poderosa.

Dios nos hizo de este modo y nos dio el don del lenguaje para este propósito específico. Fuimos creados para comunicar; para enviar y recibir un flujo casi incesante de información, de impresiones, símbolos y, por sobre todo, de *palabras*.

Las palabras son la moneda invaluable de la comunicación. Los líderes más eficaces son coleccionistas y expertos en palabras. Puyen y perfeccionan la utilización de palabras específicas para que tengan un mayor efecto. Saben que las palabras son poderosas cuando son memorables y cuando se las entrega con convicción. Saben que Mark Twain tenía razón cuando dijo que «la diferencia entre la palabra casi correcta y la correcta es un asunto muy importante: es la diferencia entre la luciérnaga y el relámpago».³

Seamos sinceros. Un requisito esencial del liderazgo es la capacidad de hablar, y de hablar bien. Aunque la responsabilidad de hablar del líder suele asociarse con la oratoria pública, la verdadera tarea del liderazgo requiere la habilidad de hablar en toda clase de contextos diferentes y de dominar también la comunicación escrita.

¿Dónde comienza?

Toma nota de lo siguiente: Si un líder tiene que buscar un mensaje, su liderazgo está condenado al fracaso. Los líderes comunican porque no pueden *dejar* de comunicar y su mensaje fluye con tanta naturalidad como un géiser libera su energía. Esta es la esencia del liderazgo por convicción. El mensaje fluye de tus convicciones más profundas y de las creencias que sostienes con mayor pasión. Los líderes más poderosos son aquellos cuyas creencias funcionan como un motor de significado: lanzan palabras y mensajes y comunican a presión.

¿Has advertido alguna vez cuánto más fácil es escuchar a un orador que sabe lo que cree y está listo para hablar basándose en esas

**Si un líder tiene
que buscar un**

convicciones? Sin duda, esto es así en el campo del liderazgo político. Es muy penoso escuchar a algunos candidatos o funcionarios públicos que parecen buscar un mensaje mientras están parados detrás de un podio o respondiéndoles preguntas a la prensa.

**mensaje, su
liderazgo está
condenado al
fracaso.**

Compáralos con Margaret Thatcher, Ronald Reagan o Franklin Delano Roosevelt. Ellos fueron comunicadores natos, dotados de admirables habilidades. Pero hay muchos otros que tienen los mismos dones, algunos incluso en mayor medida. Lo que hizo sobresalir a estos líderes fue la fuerza y la vitalidad de su mensaje, que provino directamente de sus creencias más apasionadas.

Tuve la oportunidad de conocer al senador George McGovern y de oírlo hablar. Este evento se produjo casi 40 años después de que McGovern perdiera frente a Richard Nixon en un triunfo aplastante en la elección de 1972. McGovern ganó solo en Massachusetts y en el distrito de Columbia. Él diría bromeando tiempo después: «Desde joven quise presentarme para la presidencia de la peor manera posible... y lo hice».

El senador McGovern y yo pensamos de manera diferente en muchos (tal vez en la mayoría) de los asuntos de la política nacional, pero aquel día disfruté mucho de escuchar al senador. Era imposible *no* escucharlo y no hacerlo con mucha atención. McGovern pudo haber perdido en aquel aplastante triunfo, pero nunca perdió sus convicciones. Casi 40 años después de su derrota, seguía presentándose jovial, con un discurso de campaña lleno de sus convicciones.

El mismo modelo vale para cualquier otro contexto de liderazgo, desde el contexto militar y de negocios hasta el de la educación y la iglesia. Los líderes que parecen tratar de ingeniárselas para encontrar un mensaje, pueden causar un pánico rotundo en la organización.

Si no tienes un mensaje, no intentes liderar. Si tienes un mensaje, tu tarea es comunicarlo de manera eficaz. Una vez que comienzas a comunicar y a conectarte, el liderazgo surge con naturalidad. Y aquí tenemos la buena noticia: el arte de la comunicación puede aprenderse. El líder que produce verdaderas transformaciones siempre trata de aprender cómo comunicar de manera más eficaz y cómo disfrutarlo

cada vez más a medida que el liderazgo madura.

El sello distintivo de la comunicación poderosa

El liderazgo por convicción comienza con un compromiso con la verdad y un incansable deseo de ver que otros conozcan y crean la misma verdad. Pero la comunicación es una forma de guerra. El líder siempre lucha contra la apatía, la confusión, la falta de dirección y las voces disidentes. El líder sabio comprende esta guerra y participa de ella voluntariamente.

El líder eficaz apunta a tres puntos sobresalientes esenciales de la comunicación poderosa. El primero es la *claridad*. Aunque casi nadie se prepara para comunicar de manera confusa, muchos terminan haciéndolo. Cuanto más hablan, más confunden. Quedan envueltos en frases, mensajes e ideas, y crean una niebla en lugar de traer luz. La comunicación poderosa requiere, ante todo, de claridad.

Winston Churchill explicó una vez la fuerza persuasiva de sus mensajes señalando el poder inherente en una sola oración: «El objetivo de la comunicación no es impresionar, sino transmitir significado y propósito». Los mejores líderes se apoyan constantemente en la claridad y se niegan a permitir que sus mensajes se enreden en una nebulosa o queden atrapados en una jungla de palabras.

Quizás el mayor ejemplo de este principio proviene del apóstol Pablo, quien se explicó frente a los corintios de esta manera:

Así que, hermanos, cuando fui a vosotros para anunciaros el testimonio de Dios, no fui con excelencia de palabras o de sabiduría. Pues me propuse no saber entre vosotros cosa alguna sino a Jesucristo, y a éste crucificado. Y estuve entre vosotros con debilidad, y mucho temor y temblor; y ni mi palabra ni mi predicación fue con palabras persuasivas de humana sabiduría, sino con demostración del Espíritu y de poder, para que vuestra fe no esté fundada en la sabiduría de los hombres, sino en el poder de Dios.

1 Corintios 2:1-5

Pablo era un maestro de la claridad y sabía que su mensaje debía señalar directamente a Cristo y Su obra expiatoria. Se negaba a usar trucos retóricos o a confiar en la elocuencia. Estableció el estándar para

los líderes cristianos al predicar el evangelio con una claridad asombrosa.

Cualquiera sea nuestra posición de liderazgo, como líderes cristianos debemos seguir este mismo principio. Debemos comunicar directamente y con claridad, y debemos evitar llenar nuestro propio mensaje de cosas innecesarias que confundan a aquellos a quienes hemos sido llamados a liderar. La claridad no es solo aconsejable, sino que es esencial.

Tener una reputación de inconsistente delata una falta de convicción, y una falta de convicción invalida el liderazgo.

El segundo punto sobresaliente es la *consistencia*. El líder eficaz sabe comunicar con invariable consistencia. Si no lo haces, las inconsistencias debilitarán o comprometerán de manera fatal tu liderazgo. El liderazgo por convicción requiere de un mensaje constante y consistente, sea cual sea el contexto, la audiencia o la ocasión... y sin importar lo que pueda venir. Los líderes poderosos son conocidos por presentar el mismo mensaje, las mismas convicciones y los mismos principios en cada oportunidad. Tener una reputación de inconsistente delata una falta de convicción, y una falta de convicción invalida el liderazgo.

Como tantas otras cosas pertinentes al liderazgo, la consistencia requiere que el líder escuche a los que lo rodean y se asegure de que el mensaje que proviene de él sea verdaderamente consistente. Todos necesitamos a colegas y amigos que puedan escucharnos y ayudarnos a asegurar la consistencia de pensamiento y mensaje. Pero al final del día, el líder es quien carga solo con la responsabilidad y esto apunta al tercer punto sobresaliente de la comunicación poderosa: la *valentía*.

Nadie dijo que fuera fácil. El liderazgo es un riesgo, y aquellos que le temen a los riesgos deben permanecer lo más lejos posible de las responsabilidades del liderazgo. Para comunicar se necesita valentía por la sencilla razón de que si tus convicciones tienen algún significado, encontrarás oposición en alguien. Si te ofende que se opongan a tus ideas y creencias, no intentes liderar. Todo líder conoce la experiencia del rechazo y la oposición. Debes prepararte para ello, esperarlo y manejarlo cuando suceda.

Hace algunos años, me invitaron a hablar en una de las universidades más ilustres de la nación. La invitación provenía de un presidente de la *Ivy League*⁴ que trataba de resolver una crisis en el campus universitario debida a una furiosa controversia respecto a la cuestión de la creencia religiosa en la vida pública de Estados Unidos. Acepté la invitación y preparé el discurso, con plena conciencia de que el campus ya estaba profundamente dividido y que el encuentro estaría envuelto en controversia. A los otros oradores y a mí se nos avisó de las medidas de seguridad que habría en el lugar para el evento.

Al comenzar mi discurso, advertí algo que nunca antes había experimentado. Uno de los escritores más famosos del mundo, ganador del Premio Nobel, estaba sentado en la primera fila, agarrándose la cabeza en señal de desaprobación mientras yo hablaba. Había visto personas con el ceño fruncido mientras hablaba y que incluso meneaban la cabeza en desacuerdo. ¿Pero un ganador del Nobel que se agarraba la cabeza en la primera fila? Esto era nuevo para mí.

Pronto me di cuenta de que esta era la razón por la que yo estaba en el evento y la razón por la que simplemente tenía que decir lo que había venido a decir. Tenía una tarea que realizar y un mensaje que comunicar, y este mensaje provenía de mis más profundas y amadas convicciones. En aquel momento, me di cuenta una vez más de que el liderazgo es un llamado a «hacer o morir». Todo aquello que definiendo se habría visto comprometido si hubiera retrocedido al ver a aquel hombre agarrándose la cabeza.

Todo líder tiene esos momentos, pero la valentía que se necesita para el liderazgo y para asumir el riesgo de la comunicación suele ser el valor que se requiere cada día para pararse frente a la gente y exponerse uno mismo y al mensaje al escrutinio de otro. Si esto te parece demasiado desalentador, entonces sé un seguidor. No aspire a ser un líder.

Dilo otra vez y sigue diciéndolo

Por último, el líder eficaz comprende que el mensaje debe comunicarse una y otra y otra vez. Si escuchas a los líderes más influyentes, verás que repiten vez tras vez lo que dicen. No se trata de la repetición monótona de una mente estrecha, sino de la repetición deliberada, sinfónica y

estratégica de verdades fundamentales, de creencias valoradas, de estrategias comunes y de principios compartidos.

Los que están más cerca de ti te oirán decir las mismas cosas una y otra vez. Tus socios más cercanos tal vez puedan hacer fonomímica de algunas de tus líneas y expresiones. No debes preocuparte por esto. Tu tarea es liderar y esto significa saber que tendrás que aparecer vez tras vez con el mismo mensaje claro, consistente y valiente.

Tuve la oportunidad de pasar buena parte de un día con un hombre que trabajaba junto a Ronald Reagan. Me contó que el presidente Reagan en realidad tenía un solo discurso, que simplemente le añadía diferentes introducciones y conclusiones. Por supuesto, eso era una exageración, como lo revela un repaso de los discursos del presidente. Pero al mismo tiempo, hay algo profundamente cierto respecto al comentario de este hombre. Cuando un verdadero líder aparece en público, ya sabemos lo que dirá.

Los líderes son lectores

Cuando encuentras un líder, encuentras un lector, y por buenas razones

En reglas generales, deben evitarse los clichés. La afirmación de que los líderes son lectores es una excepción a esa regla. Cuando encuentras a un líder, has encontrado a un lector. La razón es simple: a la hora de desarrollar y mantener la inteligencia necesaria para liderar, no existe nada que reemplace a la lectura.

Supongo que ya lo sabes. Después de todo, estás leyendo esta afirmación en un libro. Es sumamente probable que en tu escritorio tengas pilas de libros, revistas y periódicos a la espera de ser leídos, y que tu maletín esté lleno de materiales de lectura. El liderazgo requiere un constante flujo de inteligencia, ideas e información. No hay manera de adquirir los aspectos básicos del liderazgo sin leer.

Los líderes leen aun cuando nadie más parece estar leyendo. En algún momento, la escritora Mary Higgins Clark fue aeromoza de Pan American. Clark se fijó que en los vuelos de aquel entonces, casi todos en el avión llevaban un libro. «Hoy en día —dice—, todos llevan una computadora o miran televisión».

**Las convicciones
requieren de una
actividad mental
continua.**

Todos, excepto los líderes. La explosión de libros y artículos sobre liderazgo es una señal de que los líderes son ávidos lectores y entusiastas consumidores de la palabra escrita. Liderar con convicción exige un compromiso aún más profundo con la lectura y las disciplinas mentales de lo que establece la lectura eficaz. ¿Por qué? Porque las convicciones requieren de una actividad mental continua. Constantemente, el líder analiza, considera, define y confirma

las convicciones que regirán su liderazgo.

Cómo cuidar y alimentar la convicción

Las convicciones son producto de la mente y el corazón. En la creencia existe un componente emocional como también uno intelectual. La tradición cristiana habla de manera potente sobre el compromiso de la creencia como una cuestión del corazón. Las convicciones cristianas se apoderan de nuestra mente y de nuestro corazón a través de la enseñanza y de la predicación de la Palabra de Dios. Por cierto, casi todos nosotros obtenemos nuestras convicciones fundamentales de la misma manera: las oímos, las vemos verdaderamente reflejadas en la Biblia y luego las creemos.

Pero los cristianos que crecen no se conforman con escuchar; también leen. Podemos recibir mucho de lo que oímos, pero el aprendizaje auditivo tiene sus limitaciones. La experiencia de leer palabras impresas es diferente de la de oír palabras habladas. De hecho, muchos hemos tenido la experiencia de leer un texto que primero se nos había leído y haber notado cuánto se nos había pasado por alto al oírlo.

Los líderes saben que leer es esencial, como también que es el medio más importante para desarrollar y profundizar la comprensión. Es por esto que los líderes aprenden a separar una cantidad significativa de tiempo para la lectura. No podemos simplemente liderar sin un flujo constante de actividad intelectual en nuestra mente, y nada reemplaza a la lectura a la hora de producir este flujo.

Las convicciones se pulen y se enriquecen a través de la lectura; en especial, cuando se la filtra a través de la clase de análisis de la cosmovisión que los líderes cristianos deben desarrollar y desplegar. El lector esmerado no lee meramente para recibir datos. El líder aprende a invertir profundamente en la lectura como una disciplina para el pensamiento crítico.

Cómo leer

Ya eres un líder, pero ¿cómo puedes perfeccionar esa habilidad para obtener el mayor beneficio? La lectura es como cualquier otra disciplina: la mayoría de la gente está satisfecha con operar a un nivel bajo. Para algunos, la disciplina de la lectura parece ser algo natural,

mientras que otros deben esforzarse mucho para desarrollarla. La clave es seguir mejorando a lo largo de la vida.

Primero, debes preocuparte por leer para comprender. Si no lo haces, será poco lo que la lectura añada a tu vida y a tus habilidades en el liderazgo. Antes de comenzar a leer un libro, hazte ciertas preguntas. ¿Qué clase de libro es? Para la mayoría de los lectores, la experiencia de leer ficción es muy diferente de la experiencia de leer un tratado sobre economía. ¿Cuán denso es el contenido? Hay libros y artículos que pueden leerse con mucha rapidez, mientras que otros requieren más tiempo. ¿Qué necesitas conocer acerca del autor? ¿Cuál es el propósito y el tema principal del libro? ¿Cómo terminó figurando en tu lista de lectura?

Desarrolla tus propias reglas y tus propios hábitos de lectura, y no te preocupes por lo que te dijo algún maestro años atrás. Me gusta comenzar por la portada del libro y el índice. La portada de un libro solía usarse principalmente para protegerlo, pero ahora contiene una significativa cantidad de información que comprende desde una corta biografía del autor hasta la identificación del editor. El índice, si está bien confeccionado, es como un mapa del libro. La lectura es mucho más efectiva si el lector sabe hacia dónde se dirige el libro.

Deberías leer un libro o un artículo solo si vale la pena. Si descubres que el libro no contribuirá con tu vida y tu liderazgo, déjalo de lado. El mundo está lleno de libros y de otros materiales de lectura. Y en este aspecto, el tiempo es más valioso que el dinero. ¿El libro te hace pensar? ¿Descubres que se encienden nuevos pensamientos y reflexiones mientras lees? Si es así, sigue leyendo. Si no, déjalo de lado y continúa con otra cosa.

Aprende a leer de manera crítica. La lectura no es un mero intercambio de información e ideas. Es una conversación entre el autor y el lector. Piensa en la lectura como si fuera una conversación silenciosa pero intensa. Al leer, hazle preguntas al autor y filtra el contenido del libro a través del entramado de tus convicciones. Discute con el libro y con su autor cuando sea necesario, concuerda y elabora cuando sea apropiado.

Trata al libro como si fuera un cuaderno con hojas impresas. En otras palabras, escribe en tus libros. Aprópiate del libro al marcar puntos de coincidencia y de disidencia, al resaltar secciones particularmente

importantes del texto y al subrayar y diagramar cuando sea útil. A menos que la copia específica del libro tenga algún valor histórico o emocional, márcala sin inhibiciones.

La actividad de hacer anotaciones en tus libros añade un inmenso valor a la lectura y a lo que retengas de sus contenidos y de tus pensamientos. Puedo volver a tomar un libro que leí hace medio siglo y repetir mi experiencia de leerlo como la primera vez. Mis anotaciones y comentarios lo hacen posible. Muchas veces, cuando releo un libro que leí hace muchos años, me asombra la manera algo diferente en que lo leo ahora, cómo marco pasajes distintos y cómo le hago al autor otras preguntas.

La lectura crítica también implica evaluar la credibilidad y la claridad de pensamiento del autor. ¿Tiene las credenciales y la autoridad para plantear estos argumentos o para presentar esta información? ¿Los argumentos pasan las pruebas de la veracidad, de la honestidad y de la relevancia? ¿Las afirmaciones están respaldadas por evidencias y argumentaciones creíbles? Estas son todas preguntas cruciales que todo lector debería hacerse frente a un libro. Añado un par más: ¿Cuál es el propósito del autor al escribir este libro? ¿Qué espero sacar de esta experiencia de lectura?

¿Deberías leerlo despacio o rápidamente? Eso depende de tu estilo de lectura y de la naturaleza del libro. Algunos lectores pueden leer con mucha rapidez y retener la información y que el pensamiento sea fructífero. Otros necesitan más tiempo. Sea cuál sea tu situación dentro de este espectro, sigue leyendo y desarrollando el hábito de la lectura a lo largo de tu vida. De manera similar, algunos libros pueden leerse más rápido en comparación con otros que requieren más tiempo. Un amigo mío se refiere a algunos libros como «lectura para la tina de baño», refiriéndose a una lectura ligera que puede realizarse en cualquier momento y lugar. En cambio, otros libros requieren de la clase de lectura deliberada y cuidadosa que puede desafiar la mente y la memoria. En estos casos, aminora la marcha.

Cuando sea posible, lee por placer. El novelista James Patterson les aconseja sabiamente a los padres que determinen qué clase de lectura les trae placer a sus hijos y que luego les permitan crecer en el disfrute de esa lectura. Una vez que les encante la experiencia de leer, se les puede

ampliar el panorama para que gusten de otras categorías de libros. Los niños que nunca experimentaron el placer de leer casi nunca se convierten en buenos lectores. El mismo principio se aplica a los adultos. Podemos entrenarnos para disfrutar de la lectura.

Qué leer

Piensa en la lectura como piensas en la comida. En otras palabras, préstale atención a tu dieta.

Piensa en la lectura como piensas en la comida. En otras palabras, préstale atención a tu dieta. Para el cristiano, la prioridad más alta es la lectura de la Palabra de Dios. Nuestra madurez espiritual nunca superará el conocimiento que tenemos de la Biblia, lo cual es un principio especialmente urgente para los líderes cristianos. En términos de otras lecturas, los líderes cristianos deberían leer libros cristianos serios, libros que contengan salud espiritual y pensamiento profundo. En lo más alto de esta

lista, deberían encontrarse los clásicos del pensamiento y la devoción cristianos.

Entre estos, dale prioridad a la lectura de libros antiguos. C.S. Lewis, que por cierto quería que la gente leyera libros contemporáneos, les aconsejaba de todos modos a los lectores que se nutrieran profundamente con los libros antiguos. «Naturalmente, como yo mismo soy un escritor, no deseo que el lector habitual deje de leer libros modernos. Pero si tuviera que leer solo los nuevos o solo los antiguos, le aconsejaría que lea los antiguos». Lewis explicaba que los libros antiguos han demostrado ser valiosos porque han sobrevivido y han influenciado. Este es un buen consejo.

La dieta de lectura del líder debería incluir libros que abarquen diversos temas, aunque la mayoría de nosotros invertiremos primero en aquellos libros que son más relevantes para nuestro trabajo y nuestra misión. De allí en adelante, el líder debería aprender a consultar los análisis y las noticias de un libro en los principales periódicos, en las revistas y en las fuentes en línea. Por supuesto, muchos de los libros más significativos para nosotros son los recomendados por amigos. Cuando los líderes se reúnen, los libros suelen formar parte de la conversación.

¿Los líderes deberían leer ficción? Es aquí donde muchos líderes admiten no estar seguros, pero la respuesta es, sin duda, afirmativa. Los líderes necesitan leer ficción por placer, para aprender y para tener contexto. La ficción es importante porque le permite al lector entrar en el tiempo, en la vida y en la mente de otro. Las novelas y los cuentos son poderosas unidades de narrativa que relatan una historia con fuerza persuasiva. Mientras disfrutan de la historia, los líderes también aprenden a mejorar su propia presentación narrativa y su habilidad comunicativa.

En gran parte, lo mismo sucede con lo mejor de la no ficción. Los líderes son voraces consumidores de biografías históricas. Su instinto natural es aprender de líderes del pasado para abrazar sus puntos fuertes y evitar sus puntos débiles. Pero el líder sabio traspasará las disciplinas de su área e irá de la historia y la economía a los sucesos corrientes y la política. Añádele a esto el creciente número de títulos sobre negocios y administración que se publican cada año. Ningún líder puede leerlos todos, por supuesto, pero los mejores ejemplares deberían estar en su lista de lectura.

¿Y qué hay de los periódicos, las revistas y los boletines? El líder capaz sabe que estos también son importantes. Aunque los periódicos impresos tienen el problema de que se agotan, siguen siendo extremadamente influyentes e informativos. Como regla general, los líderes que desean estar al corriente de los sucesos del día deberían leer periódicos como el *New York Times*, el *Wall Street Journal* y el *USA Today*, junto con sus periódicos locales. El *New York Times* y el *Wall Street Journal* son los periódicos más influyentes en Estados Unidos y, por lo general, se equilibran mutuamente en el sesgo editorial y la cobertura periodística. Ambos ofrecen una cobertura amplia de las noticias con la calidad de análisis que necesitan los líderes (aunque los líderes sabios tendrán en cuenta la tendencia editorial de los periódicos). *USA Today* ofrece un breve resumen de las noticias. Tu periódico local es tu mejor guía para los asuntos locales. A estos periódicos se los puede leer rápidamente o con lentitud, dependiendo del tiempo y del interés. Pero puedes estar seguro de que los líderes más influyentes de la nación en materia de temas académicos, de negocios, política, entretenimiento y medios leen a diario estos periódicos.

Si los periódicos representan el primer nivel de información y análisis, entonces las revistas y los boletines representan el segundo. Las revistas semanales y de mayor nivel intelectual son extremadamente influyentes en términos de cultura popular. El líder debería planificar una dieta de lectura que incluya la exposición a estos materiales, pero debe tener en mente que la mayoría de las revistas pierde actualidad con rapidez. Además de estar al tanto de las noticias, los líderes también aprenderán a comunicar y a escribir de las mejores revistas y semanarios. El estilo de escritura en estos periódicos tiende a ser fresco y vivaz, con la intención de atraer y mantener la atención del lector. Este es el mismo objetivo del líder sabio.

Cuándo leer

Nunca habrá tiempo suficiente para leer todo lo que deseas, ni siquiera para leer todo lo que piensas que *deberías* leer. Solo sigue leyendo. Separa períodos de tiempo para dedicarte a la lectura y aprovecha cada minuto libre que puedas encontrar. Lleva contigo materiales de lectura en todo momento, o al menos, tenlos a mano. Muchas veces noto que los viajes, aunque me quitan tiempo en otros aspectos, me dan porciones de tiempo para leer. Algunos libros pueden leerse durante uno o dos vuelos. Tú conoces cómo lees mejor, entonces, alimenta los hábitos que maximicen tu lectura y su valor.

Ten unos cuantos libros para leer y llévate un par cuando viajes. Que haya uno en tu maletín de negocios para que esté a mano si tienes demoras en un aeropuerto o si tienes que esperar en el consultorio del médico.

Cuando sea posible, lee cuando puedas retener y pensar de manera más productiva. Para algunos, este momento es temprano por la mañana; para otros, tarde por la noche. Ciertos períodos en el año ofrecen buenas oportunidades para leer, como las vacaciones y los días festivos. Me ha resultado útil planificar proyectos de lectura. Todos los años, planeo dos o tres, con el propósito de buscar la comprensión de un tema o de un área particular de conocimiento. Confecciona una lista breve de libros en determinada área y consíguelos. Te sorprenderás al ver cuánto puedes abarcar en un año.

También te aconsejo que dividas tu plan de lectura en tres categorías.

Primero, los libros que *debes* leer. Segundo, los libros que *deberías* leer. Tercero, los libros que *deseas* leer. Si lo piensas con un poco de sinceridad, tendrás una buena idea de cuáles serían tus prioridades. Una vez que tengas esto estructurado en la mente, puedes planear la mayordomía de tu tiempo de lectura de acuerdo con esto.

¿Y la lectura digital?

Desde hace unos años, se nos advierte que el libro, específicamente el libro impreso, pronto se extinguirá. No lo creas. El libro impreso sobrevivirá muchos años. No obstante, la llegada de los recursos de lectura digital debería celebrarse por lo que le añade a la lectura del líder. Leo en forma digital con los dispositivos para lectura todas las semanas. Algunos libros se pueden leer bien de esta manera, mientras que otros son más difíciles. Los nuevos lectores electrónicos no reemplazarán el libro impreso a corto plazo; sin embargo, son tecnologías de lectura increíbles que te permiten llevar cientos de libros contigo, tener acceso a millones de libros en un instante y tenerlos a todos constantemente a disposición.

Más y más, los líderes se familiarizarán con esta lectura electrónica. Al mismo tiempo, no hay nada como la experiencia física de leer un libro impreso. Aunque la mayoría de los dispositivos para lectura electrónica ofrece alguna manera de resaltar y anotar, la experiencia no es la misma que leer con lápiz en mano.

Lee con discernimiento

Los líderes cristianos aprenden a leer con el discernimiento que se extrae de nuestras profundas convicciones. El constante análisis de la cosmovisión se produce como un reflejo mientras el líder desarrolla la capacidad y la habilidad del discernimiento espiritual. Pon a prueba todo lo que lees mirándolo a través de la lente de la verdad bíblica y de tus convicciones. Debes saber que tu pensamiento más fiel y productivo surgirá muchas veces mientras lees a un autor con el cual no estás de acuerdo, aun mientras aplicas el pensamiento crítico y el discernimiento. Los que desean *liderar* con convicción deben *leer* con convicción.

El líder y el poder

El líder fiel sabe que el poder nunca es un fin en sí mismo

Cuando las personas piensan en el liderazgo, suelen pensar en el poder. No se puede negar que un líder eficaz es poderoso. Al mismo tiempo, reconocemos instantáneamente que algo peligroso ha entrado en escena cuando el poder se convierte en el foco de atención.

Antes de explorar el concepto más exhaustivamente, debemos examinar con mayor atención la palabra *poder*. Aunque el poder puede asociarse con la coerción y la opresión, también se lo debería ligar a influencia y guía. En un mundo caído, es innegable que el poder tiene el potencial para corromper. Por otra parte, no se puede hacer nada importante sin él. Tememos a los líderes que son demasiado poderosos y utilizan mal ese poder, pero luego, miramos a nuestro alrededor en la búsqueda de líderes lo suficientemente poderosos como para resolver problemas. En otras palabras, no hay forma de escapar del poder y no hay manera de liderar sin él. El verdadero problema es qué clase de poder debería poseer un líder y cómo debería ejercerlo.

El poder y la esencia del liderazgo

Los líderes logran que se hagan las cosas. Los líderes fieles consiguen que se haga lo correcto, de la manera correcta. La esencia del liderazgo es motivar e influenciar a los seguidores para conseguir que se hagan las cosas correctas, al poner la convicción al servicio de la acción corporativa. Esto requiere del ejercicio del poder. Podemos intentar llamarlo de otra manera, pero en esencia, el líder es quien define la realidad, anuncia el plan y dirige a cada parte de la organización hacia el objetivo. El poder se encuentra presente en cada etapa de este

proceso.

Pero, ¿cuál es la esencia de este poder? ¿Es la personalidad del líder? El factor de la personalidad nunca puede quitarse de la ecuación del liderazgo. Cada líder es un ser humano de carne y hueso con su propia personalidad e imagen pública. No hay manera de evadirlo. El líder fiel comprende que Dios nos creó con diferentes personalidades y que cada personalidad tiene algo que añadir a la cultura humana y a la sociedad. No fuimos creados como autómatas. No obstante, los líderes fieles comprenden que, aunque influenciarán a la organización con su personalidad, jamás deben permitir que la personalidad sea la marca que defina el liderazgo.

Aquí existen dos peligros. El primero es bien conocido como «el culto a la personalidad», donde la imagen pública del líder se convierte en el distintivo de la organización. El culto a la personalidad se apodera de la cultura de la organización y, algunas veces, el líder se vuelve más prominente que la organización en sí. El otro peligro es que el líder confíe en la personalidad en reemplazo de la convicción o la competencia. La personalidad es importante, pero fracasará por completo cuando la convicción mengüe o falte la competencia.

**Los líderes fieles
jamás deben
permitir que la
personalidad sea
la marca que
defina el
liderazgo.**

Sumado al poder de la personalidad, el poder también proviene del cargo que el líder ocupa. Este es un aspecto absolutamente vital del liderazgo. El líder apuesta fuertemente a su cargo y la adecuada mayordomía del poder que exige ese cargo es crucial.

Cuando me eligieron siendo aún muy joven como editor de un periódico, aquella primera semana, estuve sentado en el escritorio tratando de descifrar lo que implicaba aquella tarea. Con la llegada de la fecha de entrega de la primera edición bajo mi liderazgo, toda confusión se disipó. De golpe me di cuenta de que era responsable por cada palabra en aquel periódico. Vi el encabezado y allí se encontraba mi nombre con el título de Editor. En aquel instante, cambió toda mi perspectiva de la vida y del liderazgo. Ocupaba un puesto y mi obligación era que la tarea se hiciera. Como editor, podía ordenar que se hicieran cambios en cualquier artículo o en

cualquier página. Pero yo y nadie más tendría que responder por cada palabra en aquel periódico.

Un líder que no esté dispuesto a ejercer la responsabilidad de su cargo no es quién para aceptar esa administración. La advertencia de Harry Truman: «Si no puedes soportar el calor, sal de la cocina», se aplica a todos los líderes. Los líderes deben mantenerse enfocados constantemente en una verdad: el puesto que tiene existe porque la organización depende de él. Las organizaciones funcionan basadas en incontables cuadros administrativos y las nomenclaturas varían ampliamente, pero toda estructura de la organización depende del poder de quien la administra, se lo admita con sinceridad o no.

Alguien tiene la responsabilidad de responder por la organización. Alguien tiene la autoridad para contratar y despedir. Alguien propone un presupuesto y tiene la autoridad para gastar. En toda organización de envergadura, alguien tiene autoridad ejecutiva. El líder sabio está al corriente de que la administración de su cargo es una cuestión de máxima prioridad. La salud y el bienestar de toda la institución dependen de ello. Algunas veces, esta es la única autoridad que el líder tiene en realidad.

Esto lo descubrí en el momento en que entré al predio de la institución que dirijo luego de haber sido elegido presidente. En ese momento, a nadie parecía impresionarle mi personalidad en todo el campus. Había sido elegido por la junta y se me había encomendado que cambiara el rumbo de la institución en una dirección muy diferente a la que había seguido durante medio siglo o más. Aquello no era una pequeña corrección. Era una revolución.

Al llegar al campus, enseguida decidí que todas las herramientas de persuasión y colaboración que valoraba eran inservibles. Serían cruciales una vez que tuviera a mi equipo en su lugar, pero primero debía buscar un cuerpo docente y un personal administrativo potentes para imponer un giro completo en «U» en la dirección de la escuela. Bajo tales circunstancias, la personalidad no importaba demasiado. Humanamente hablando, tenía una (y solo una) cuestión entre manos: la junta me había elegido presidente y director ejecutivo de la facultad. Solo tenía el poder del puesto y debía usarlo al máximo.

Ahora miro las fotos de aquel joven delgado de 33 años que la junta

había elegido para semejante puesto y me estremezco. ¿En qué estaban pensando? Pero si estaban pensando en que sabía cómo usar el poder del puesto, estaban acertados. Había aprendido mucho antes de llegar al campus, pero los próximos meses y años fueron un curso intensivo en liderazgo que cursé de la manera más difícil.

Esto es lo que aprendí: el poder del cargo opera en dos maneras. Primero, le permite al líder definir la realidad para las partes interesadas de afuera de la organización. Aquel que está al frente del puesto de liderazgo tiene que hablar en nombre de la organización. Los otros dentro de la organización pueden dar su opinión (y muchas veces lo harán), pero el puesto más importante tiene peso y amplifica la voz. Los líderes sabios están al tanto de esto y aprovechan la oportunidad para definir la realidad en términos de convicciones, de misión y de verdad.

Segundo, el poder del cargo le permite al líder imponer un cambio dentro de la organización. Que ahora no te tiemblen las piernas. Todo líder que no esté dispuesto a imponer un cambio está destinado a no ser eficaz. El líder fiel usa este poder con moderación, pero lo usa al fin. En una organización saludable, este poder siempre está al alcance si se lo necesita, pero la primera función del líder es usar la influencia, la persuasión y la colaboración enfocada para que la tarea se realice. Cuando estas fracasan o decaen, el líder tiene que intervenir e imponer la acción.

Aunque parezca mentira, la mayoría de los líderes descubrirán que, si administran bien este poder, la organización funciona con un alto grado de confianza y eficiencia. Esto puede ser contradictorio, ya que muchos suponen que toda clase de poder que se use desde un alto cargo para imponer un cambio será resistido. Pero esta suposición es falsa. Lo cierto es que las personas dentro de una organización se sienten más segura cuando el líder lidera. Saben que sus propios esfuerzos no se verán frustrados por el letargo institucional. Pueden confiar en que, al final del día, el líder que se encuentra en ese cargo de confianza forzará la acción si es necesario.

La moralidad del poder

Todo en la vida tiene que ver con la moral. No existe dimensión donde no existan principios y consecuencias morales. Esto cobra verdadera

vigencia cuando hablamos de liderazgo, y el principal caso es cuando el líder ejerce el poder.

En el transcurso del día, la idea que más me hace pensar es que tomaré decisiones que impactarán la vida de otros. Debido a la naturaleza de la administración y del liderazgo que me han otorgado, tengo que tomar estas decisiones. Santiago 3:1 nos recuerda que «los que enseñamos seremos juzgados de una manera más estricta» (NTV). Sin duda, lo mismo es real cuando hablamos de aquellos que lideran, ya que muchas veces lideramos mediante la enseñanza. Se nos someterá a un juicio mucho más estricto del que recibirán aquellos que nos siguen. Cuando hablamos del ejercicio del poder, esta es una advertencia aleccionadora.

Como ya dijimos en este capítulo, está claro que el líder cristiano debe abstenerse del culto a la personalidad. Existen demasiadas tentaciones en ese plano, y la línea entre el despliegue correcto de la personalidad y el desastre del liderazgo sectario es, por cierto, sumamente delgada. En una cultura cada vez más compleja, la personalidad es algo que la gente cree que puede comprender. Cuando todo se convierte en una marca, la personalidad se cataloga como un producto. Pero, aunque el poder de la personalidad puede ser peligroso, sería necio y deshonesto para el líder pretender que el liderazgo puede separarse de la personalidad.

Tal vez sea mejor pensar en el poder de la personalidad de esta manera: si la principal tarea del líder es liderar movido por la convicción, entonces las convicciones deben ocupar un lugar más central y prominente que su personalidad. Si la personalidad amenaza con crecer más que las convicciones, es necesario encender las alarmas y prestarles atención.

Además, el líder cristiano no puede sucumbir ante las tentaciones de la ostentación y de la glorificación del poder. Como les enseñó Jesús a Sus discípulos: «Sabéis que los gobernantes de las naciones se enseñorean de ellas, y los que son grandes ejercen sobre ellas potestad. Mas entre vosotros no será así, sino que el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor, y el que quiera ser el primero entre vosotros será vuestro siervo» (Mat. 20:25-27).

El líder cristiano

Esto no encaja en los consejos de liderazgo que provienen de Wall Street o de los pasillos del poder político, sino que es el mandamiento de

**respetará el rol de
poder en el
liderazgo, pero
jamás se gloriará
en él.**

Jesús a Su Iglesia y a Sus discípulos. El líder cristiano respetará el rol del poder en el liderazgo, pero jamás se gloriará en él. El líder fiel aprenderá a administrar el poder sin recurrir a los cálculos insensibles que ofrecen los Maquiavelos modernos.

El líder cristiano servirá liderando y liderará sirviendo, entendiendo que el poder del cargo y del liderazgo está allí para ser usado, pero con los fines correctos y de la manera correcta. Nunca se puede ver el poder como un fin en sí mismo.

El poder y la responsabilidad

Friedrich Nietzsche, quien hasta el día de hoy nos sigue influenciando con su venenosa filosofía, afirmó que el impulso humano más básico es «el deseo de poder» y desafió a la humanidad a abrazar sin restricciones ese deseo. Rechazaba toda consideración moral como formas de debilidad y requería el surgimiento de un gran líder que personificara un deseo concentrado de poder a favor del pueblo. La historia del siglo xx registra el genocidio y la carnicería que tuvo lugar al seguir los pasos de esta filosofía venenosa.

Los cristianos entienden que Nietzsche en parte tenía razón. Librados a sus propios recursos, los líderes pueden convertirse en depredadores hambrientos de poder. Aunque parezca mentira, un considerable porcentaje de la humanidad parece desear esta clase de liderazgo.

Sin embargo, esto es anatema para los cristianos, quienes deben entender que junto con el poder, viene la responsabilidad. Un líder sin responsabilidad es un accidente en potencia. Doy gracias por una junta de consejeros que no tuve que elegir, sino que fueron electos por las iglesias de nuestra denominación. Deberíamos estar agradecidos por los auditores y los contadores del gobierno coparticipativo.

La diferencia entre un presidente democrático y un déspota medieval es que el presidente tiene que enfrentarse a la responsabilidad, principalmente el día de la elección. Un presidente democrático encabeza una rama del gobierno, no las tres.

Al mismo tiempo, existe solo un ciudadano en un momento dado que es el jefe ejecutivo de la nación y comandante en jefe de la milicia. La

salud y el bienestar de la nación dependen de que el presidente cumpla con esas responsabilidades sin excusas. Pero el bienestar y la seguridad de la nación también dependen de las limitaciones que se le imponen incluso al presidente.

El líder fiel entiende por qué esto es así y sabe que el poder es indispensable, pero también mortal. La administración del poder es uno de los más grandes desafíos morales que todo líder enfrentará en algún momento.

Los líderes son administradores

No todos los administradores son líderes, pero todos los líderes son administradores

El liderazgo y la administración son inseparables, y ningún líder eficiente puede menospreciar o descuidar una administración competente y eficaz. Los líderes que no pueden administrar pronto se convierten en fracasos. Los líderes que delegan toda la administración a otros ya no lideran la organización, sin importar cuánto se jacten fingiendo lo contrario. Si piensas que estás por encima de las tareas de administración, te estás preparando para el desastre.

Mi padre administraba un gran supermercado. De niño, yo entraba orgulloso a la tienda y veía toda la actividad que estaba bajo su dirección. Observaba cómo los cajeros, los carniceros, los repositores, los jovencitos que cargaban las bolsas y los panaderos realizaban sus tareas. En el centro de toda esta actividad, se encontraba el administrador de la tienda. Cuando le pregunté a mi padre cuál era su tarea, me contestó directamente: «Asegurarme de que todo esté en su lugar para que cada empleado desarrolle su tarea». Posteriormente, cuando de adolescente trabajé en su tienda, vi de primera mano lo que esto significaba. Era una gigantesca responsabilidad organizativa. Por cierto, el supermercado moderno solo fue posible gracias al invento de la administración profesional.

Peter Drucker, el teórico más influyente en administración de los tiempos modernos, destaca que la administración es un desarrollo relativamente reciente. Cuando Karl Marx escribió *Das Kapital* a

comienzos de la década de 1850, la compañía más grande de manufactura en el mundo (una hilandería en Manchester) empleaba menos de 300 personas. Las organizaciones posteriores requirieron el desarrollo de la administración como tarea y a la vez como profesión. Como explica Drucker: «En menos de 150 años, la administración ha transformado la trama social y económica de los países desarrollados del mundo».

Antes de que surgiera la administración, la mayoría de las personas trabajaban como sirvientes domésticos, granjeros o productores. Desde entonces, el mundo se ha transformado. Como comenta Drucker:

La administración ha sido el agente principal de esta transformación sin precedentes. Es lo que explica por qué, por primera vez en la historia humana, podemos emplear grandes cantidades de personas expertas y capacitadas para el trabajo productivo. Ninguna sociedad anterior pudo hacerlo. De hecho, ninguna sociedad previa pudo sostener más de un puñado de personas, porque hasta hace muy poco, nadie sabía cómo juntar a la gente con diferentes conocimientos y capacidades para alcanzar metas comunes.

Esta influyente observación subraya exactamente lo que los líderes deben hacer: «juntar a la gente con diferentes conocimientos y capacidades para alcanzar metas comunes». En realidad, por esto existe el liderazgo y por eso la administración es esencial para la función del líder.

Gary Hamel, de la Escuela de Negocios de Londres, se refiere a la administración como «uno de los inventos más grandes de la humanidad, a la par del fuego, del lenguaje escrito y la democracia». Esta es una declaración osada, pero una mirada atenta a cómo las grandes organizaciones han transformado el mundo le da credibilidad a Hamel. Simplemente, intenta hacer algo grande sin administración. La administración hizo posible las grandes corporaciones, pero también permitió el surgimiento de la universidad moderna, de las iglesias grandes, del hospital moderno, del gobierno y de las grandes organizaciones de todo tipo.

Entonces, ¿por qué hay tantos líderes que la menosprecian?

Los líderes son administradores, pero nunca meros administradores

La administración adquirió mala reputación en la segunda mitad del siglo xx, en la medida que surgieron estereotipos como «los burócratas de escritorio». A nadie le encanta la burocracia y nadie aspira a ser un burócrata sin nombre ni rostro. Por alguna razón, incluso mientras se desarrollaba el ideal moderno de liderazgo en décadas recientes, se menospreciaba la administración.

A Warren Bennis, de quien he aprendido mucho sobre liderazgo, se le reconoce una declaración que encapsula esta sabiduría convencional: «Los administradores son personas que hacen las cosas correctamente, y los líderes son personas que hacen lo correcto». Esta declaración posee una vasta sabiduría; en especial, cuando definimos el liderazgo en términos de convicción. Los líderes son los administradores de la visión, la convicción, las creencias y las decisiones estratégicas. ¿A quién le importan los detalles como el color del muelle de carga? La visión requiere liderazgo. Se les puede dejar el programa de entrega a los administradores, que no tienen que preocuparse por la estrategia de la organización.

No obstante, aquí existe un peligro seductor. Mientras que podemos estar de acuerdo en que muchos buenos administradores no son verdaderos líderes en el sentido de la visión y la estrategia, los líderes deben administrar sin excusa. Si no, la verdadera mecánica de la organización, sus políticas y procedimientos estarán en manos de otros. Esto quiere decir que se producirá una desconexión entre la convicción y la operación. En otras palabras, la organización fracasará.

El intento de separar el liderazgo de la administración ha conducido a una miríada de desastres y es fácil ver por qué. La administración cumple con lo esperado y determina lo que la organización hace con exactitud. Si separamos esto del liderazgo, no hay seguridad de que la organización cumpla con su misión. En realidad, lo más probable es que

Los líderes deben administrar sin excusa. Si no, se producirá una desconexión entre la convicción y la operación.

no lo haga.

Por definición, los líderes lideran, pero también lo hacen mediante la administración. Existen ciertas tareas de administración que no pueden delegarse o que solo pueden delegarse con supervisión y vigilancia adecuadas.

Las tareas de la administración

Entonces, ¿qué implica en realidad la administración? Una vez que se las define, las implicancias del liderazgo se vuelven mucho más claras. Como explica Drucker, la tarea fundamental de la administración es «hacer que la gente sea capaz de unir sus desempeños al darles metas y valores comunes, la estructura correcta y la capacitación y el desarrollo continuos que necesitan para desempeñarse y responder al cambio».

La administración es liderazgo en acción. Las acciones correctas serán el resultado de una administración que ha hecho su tarea.

Se podría decir que la administración es liderazgo en acción. Las acciones correctas serán el resultado de una administración que ha hecho su tarea.

En otra parte, Drucker define la tarea del administrador como la de alguien que establece objetivos, organiza, motiva, comunica, dimensiona y desarrolla a la gente. Estas responsabilidades subrayan la importancia de la administración y de lo imperativo que es que los líderes asuman la responsabilidad administrativa con gran seriedad.

Volviendo a la definición de Drucker sobre la tarea fundamental de la administración, veamos primeramente la inserción de metas comunes. ¿Cómo puede darse el liderazgo si la gente en una organización no trata de ir en el mismo sentido? Ese es un desafío mayor de lo que imaginas. Solemos suponer que las personas que trabajan en una organización comparten metas comunes, pero los líderes saben que no deben dar esto por sentado. Las metas comunes son el producto de una comunicación intensiva, de influencia perdurable y de afirmación constante. Las personas que comienzan con un conjunto de metas comunes pueden separarse, presionadas y tironeadas por toda clase de sucesos, oportunidades y

desafíos. Las organizaciones saludables traen constantemente personas nuevas a su fuerza de trabajo. Estas nuevas personas no abrazarán las metas comunes por accidente. Debe existir una estructura para inculcar, definir y afirmar estas metas en toda la organización.

¿Y qué hay de los valores en común? Son la evidencia del liderazgo por convicción. La tarea del líder es definir y articular ciertos valores y luego ocuparse de que se transmitan a toda la organización. El líder no puede hacerlo sin participar en la maquinaria de la organización.

El siguiente paso en la lista de Drucker es implementar la estructura correcta. Los líderes que no se interesan en la estructura no liderarán por mucho tiempo. Una buena estructura no asegura el éxito, pero una mala estructura puede garantizar el fracaso. Aquí es donde Drucker es especialmente útil. Define la estructura correcta como aquella que les permite a todos en la organización hacer su tarea. Este es un ideal liberador para la organización. Los líderes deben trabajar para hacer que la estructura de la organización esté al servicio del trabajo y no para que lo obstaculice. Esto requiere mucha atención en cuanto a cómo debe hacerse el trabajo; es decir, un líder que no sabe cómo se realiza la tarea no puede liderar de ninguna manera con eficacia.

Un líder que no sabe cómo se realiza la tarea no puede liderar de ninguna manera con eficacia.

Tomé las riendas del seminario antes de tener alguna experiencia sustancial como profesor en el aula. Había pasado años en el mundo académico, pero no como profesor. Puedes estar seguro de que el cuerpo de profesores lo sabía. Tuve que aprender rápidamente cómo era su mundo y tuve que confiar en ciertos líderes capaces a mi alrededor que tenían esa experiencia. Si no hubiera llegado rápidamente a comprender ese mundo, jamás habría podido liderar la institución. ¿Por qué? Porque para los alumnos y para las iglesias donde ellos finalmente prestarán servicio, lo que sucede en el salón de clases es lo que realmente importa. Tuve que sumergirme en cálculos tales como las cargas horarias de los profesores y la capacidad de las aulas. Tuve que entrar en su mundo y comprender su trabajo. Fuimos capaces de revolucionar una institución en un corto período de tiempo porque nos

concentramos de inmediato en la experiencia del aula, aun cuando tareas más grandes como la visión, la comunicación estratégica y el cuidado de la circunscripción se apoderaban del foco de atención.

Tareas prácticas y las prioridades del líder

Los líderes se inclinan instintivamente hacia lo más importante. Esto es bueno, pero los problemas vienen cuando no pueden captar que ignorar o descuidar algunas tareas simples y prácticas puede conducir a un humillante desastre.

Considera el presupuesto. Una vez, conocí a un líder cuyo único interés en el presupuesto era el visto bueno del director financiero. La sola idea me pone nervioso. El presupuesto de toda organización es una de las más esenciales representaciones de aquello que se compromete a hacer. El presupuesto establece prioridades al abrir algunas puertas y cerrar otras. Emite señales claras respecto a los compromisos y los planes futuros. Todo el que pueda leer el presupuesto puede sacar las cuentas y detectar lo que la organización cree y lo que se compromete a alcanzar.

El líder que prefiere mantenerse alejado del presupuesto no lidera, sino que solo sugiere. Los líderes eficaces le prestan una atención personal e intensiva al presupuesto, porque allí es donde se muestran las verdaderas convicciones de la organización.

El líder también es responsable del rendimiento de las cuentas financieras de la organización. Un líder que no puede leer una auditoría financiera o una hoja de cálculo de contabilidad está a merced de aquellos que pueden hacerlo, y esto es indefendible. Considera tan solo cuántos líderes bienintencionados terminan siendo responsables de un escándalo financiero o de la pérdida de la salud de la organización debido a una mala administración financiera. Si no sabes cómo leer una hoja de cálculo, aprende. No es necesario que te conviertas en contador, pero será mejor que sepas cómo leer los datos y entender lo que representan.

Las políticas y las estructuras del personal también son importantes. Los líderes deben prestar adecuada atención a los detalles de la política y de las mejores prácticas entre un vasto espectro de dimensiones organizacionales. ¿Cuán vasto? Tan vasto como el trabajo de la organización que lideras.

Las organizaciones cambian rápidamente a medida que el mundo cambia a nuestro alrededor. El líder eficaz despliega a otros dentro de la organización para que se conviertan en especialistas dentro del vasto marco de conocimiento necesario para toda la tarea. Pero ese mismo líder debe asegurarse de poder al menos mantener una conversación inteligente y útil sobre sus trabajos con cada uno de esos líderes y administradores. El mejor líder toma esto como un desafío intelectual y organizacional que llega a apreciar y en el cual se deleita. Después de todo, nuestra tarea es desplegar gente de modo que cada uno pueda realizar su tarea. Para conseguirlo, necesitamos saber cuál es esa tarea, y esto requiere tiempo y atención.

La administración por convicción

Adrian Wooldridge está completamente en lo cierto cuando se refiere a «la industria de la teoría de la administración». Cada tanto surge alguna nueva moda sobre administración que domina el campo. El culto a la eficiencia y a la «administración científica» de comienzos del siglo xx dio lugar a la «administración por objetivos» a medida que el siglo llegaba a su fin. A estas, se les podría añadir una multitud de otras teorías, cada una de las cuales ofrece sus propias perspectivas.

El líder eficaz aprende de estas teorías sin abrazar ninguna de ellas como la autoridad máxima de la tarea de administrar. En breve aparecerá alguna nueva teoría que desplazará a la última con una oleada de libros, seminarios y atención.

La administración por objetivos, que se le suele adjudicar al mismísimo Peter Drucker, fue probablemente la más duradera de estas teorías. Después de todo, ¿quién puede administrar sin objetivos? El problema es que los objetivos pueden estar equivocados.

La administración por convicción no es una teoría, sino simplemente un compromiso. Ese compromiso significa que el líder administra de tal manera que las convicciones de la organización se honran, se perpetúan, se comunican y se juntan en una acción combinada.

Como le ordenó el apóstol Pablo a Timoteo: «Lo que has oído de mí ante muchos testigos, esto encarga a hombres fieles que sean idóneos para enseñar también a otros» (2 Tim. 2:2). El liderazgo —y la administración— comienzan y terminan en la convicción.

Los líderes son oradores

Los líderes expresan la convicción y movilizan los corazones y las mentes
con un mensaje

En el principio era la voz. Mucho antes del advenimiento de la alfabetización generalizada, la palabra hablada regía la comunicación humana. Ahora pareciera que la humanidad está volviendo a confiar en la comunicación oral. Esto no sorprenderá a los líderes, quienes saben que la capacidad de hablar con poder y persuasión es central para su tarea.

El discurso es el capital del gran liderazgo. La gente espera oír la voz humana que entrega un mensaje, explica sucesos, transmite entusiasmo y moviliza a otros a la acción. Principalmente, nos gusta oír una historia bien contada por alguien que se deleita en narrarla.

El llamado a hablar en público atemoriza a muchas personas, pero los líderes vencen este temor para lograr su tarea. Los líderes son oradores. Los estadounidenses, aún más que los británicos, fueron en masa a ver la película de 2010 que mencioné anteriormente, *El discurso del rey*. Como estudiante de historia y de liderazgo (y un confeso anglófilo), estaba ansioso por verla. Sabía que el rey George VI sufría desde niño de un caso agudo de tartamudeo, y que había realizado heroicos esfuerzos por vencer esta aflicción para cumplir sus tareas como rey. No se trataba solo de cumplir con deberes formales. Durante la vida de su padre, la mayoría de las monarquías históricas de Europa habían caído. Gran Bretaña poseía un gran imperio que se mantenía unido por la persona del monarca de un modo que trascendía lo meramente teórico. Mientras tanto, Gran Bretaña se enfrentaba al mortal enemigo Adolf Hitler y a la amenaza nazi. Si el rey no podía hablar, la monarquía se

vería herida, tal vez mortalmente, y el pueblo británico se vería privado de la función unificadora que cumplía la voz del rey.

Es interesante que la invención de la radio le había puesto mayor presión a esta necesidad. En la película, el rey George V, que representaba la cumbre de la dignidad monárquica, le dice a su hijo, el futuro George VI:

En el pasado, lo único que debía hacer un rey era verse respetable con su uniforme y no caerse del caballo. Ahora, debemos invadir los hogares de la gente y congraciarnos con ellos. Esta familia ha quedado reducida a las criaturas más bajas y básicas. ¡Nos hemos convertido en actores!

George VI describe la agonía de su situación al declarar:

Si soy rey, ¿dónde está mi poder? ¿Puedo formar un gobierno? ¿Puedo dictaminar un impuesto, declarar la guerra? ¡No! Y, sin embargo, soy la autoridad suprema. ¿Por qué? Porque la nación cree que cuando hablo, hablo en nombre de ellos. Pero no puedo hablar.

Por supuesto, George VI venció su tartamudez y pudo hablar. Nunca fue un orador pulido, pero el peso de su responsabilidad lo obligó a vencer lo que hubiera incapacitado a muchos otros. Y tenía razón: el pueblo británico creía que, cuando él hablaba, lo hacía en nombre de ellos.

Este es un principio central del liderazgo. Cuando los líderes hablamos, lo hacemos en nombre del movimiento, la organización, la compañía, la congregación o la institución que lideramos. Si la comunicación es vital para el liderazgo, el discurso es vital para la comunicación. Aunque parezca mentira, hoy en día esto es aún más cierto. Solo considera cómo Steve Jobs reinventó el lanzamiento de productos durante las conferencias de prensa. Fíjate en los candidatos a puestos públicos importantes y considera la cantidad de micrófonos que les acercan a la cara. La revolución digital ha hecho que la capacidad para emitir un mensaje hablado sea aún más importante que antes, con los electores, los consumidores y los congregantes a la espera constante de tener acceso a un mensaje emitido con tu voz.

La convicción para liderar es la convicción para hablar

El liderazgo por convicción requiere que se comunique y se transmita la convicción a través de la voz del líder. Algunas veces, esta función es conversacional. En la mayoría de los casos, dado el tamaño y la complejidad de las organizaciones modernas, se requiere que el discurso se emita ante algo más que un puñado de personas. Como mencioné en la sección previa, esta responsabilidad les resulta estimulante a algunos, mientras que a otros los intimida. Seamos sinceros: si verdaderamente no puedes o no deseas pararte frente a la gente para hablar con convicción, no has sido llamado a un rol de liderazgo. Existen otros roles de igual valor y dignidad, pero el liderazgo requiere que se hable, y los líderes eficaces aprenden a hablar con gran habilidad al ir madurando en su rol de liderazgo.

Una vez más, la convicción es la clave. Las audiencias se desarrollan muy bien mediante mensajes entregados con convicción, y las creencias profundas son los engranajes de sus propias comunicaciones. No hay nadie más aburrido que un orador que no tiene convicciones, que está inseguro de cuáles son esas convicciones o que carece de confianza en que esas convicciones tengan una importancia transformadora. En contraste, ninguna forma de comunicación puede superar a la palabra hablada en términos de transmitir y comunicar pasión y convicción.

En ocasiones, un discurso puede significar la diferencia entre la guerra y la paz, la vida y la muerte, la tragedia y el triunfo. Me encanta leer discursos que transformaron la historia. Uno de los más grandes de todos los tiempos fue dado por otro monarca inglés, la reina Isabel I. Les habló a sus tropas unidas reunidas en Tilbury en 1588, cuando la nación anticipaba el desastre de la invasión de la armada española. Isabel sabía que los españoles superaban terriblemente en número a sus tropas, y así era. El ejército también creía que se veía debilitado porque la monarca era una mujer y se temía por su seguridad personal. La reina ignoró estas advertencias y cabalgó hasta el frente de sus tropas sobre un caballo de guerra, vestida con una armadura. Al ejército, le declaró:

Sé que mi cuerpo no es más que el de una mujer débil y frágil, pero

**No hay nadie más
aburrido que un
orador que no
tiene
convicciones.**

tengo el corazón y las agallas de un rey y, además, de un rey de Inglaterra, y pienso que es una burla infame que Parma o España, o cualquier príncipe de Europa, se atreva a invadir los límites de mi reino; frente a esto, en lugar de sentir alguna deshonra, yo misma tomaré las armas, yo misma seré vuestro general y juez, y recompensaré cada una de vuestras virtudes en el campo.

Posteriormente, un fuerte viento azotó a la armada española y la hizo pedazos en las rocosas costas de Europa, y el ejército de Isabel nunca tuvo que luchar contra España en suelo británico. Pero la reina se había ganado el corazón de su pueblo para siempre con aquel discurso. Fue una exquisita demostración de liderazgo e indudablemente fue el discurso más grandioso de su largo reinado.

Piensa en el discurso de Martin Luther King Jr., «Tengo un sueño», que, con el tiempo, cambió el corazón de una nación. Puede afirmarse que el discurso de King verdaderamente se convirtió en un poder transformador con el transcurso de los años, que influenció a la nación mucho después de que King muriera. Piensa en Winston Churchill durante los últimos estertores de la Segunda Guerra Mundial, convocando al pueblo británico (y al estadounidense también) con su oratoria y sus discursos cargados de convicción. Edward R. Murrow explicó posteriormente que Churchill «movilizó el idioma inglés y lo envió a la batalla». Con mucha humildad, Churchill sugirió que el pueblo británico tenía el corazón de un león, por lo que dijo: «Tuve la suerte de ser llamado para lanzar el *rugido*».

El arte y la destreza de hablar en público

A la mayoría de los líderes le gusta hablar, pero muchos no lo hacen bien y su liderazgo se ve obstaculizado. Hablar en público es un arte y una destreza, no una ciencia. Los oradores más eficientes aman el lenguaje y disfrutan narrar una historia. Experimentan con distintas maneras de usar las palabras y las oraciones, con diferentes estrategias para construir mensajes y charlas. Los líderes que son buenos oradores aprenden a usar su voz como un instrumento más que como una simple herramienta. Aprenden a usar el humor sin convertirse en comediantes; a despertar la emoción sin apelar al sentimentalismo; a lograr que una

audiencia quiera más del orador, no menos.

Aristóteles fue probablemente el mayor erudito en oratoria del mundo antiguo, y aquel era un mundo construido en gran parte por discursos. En sus días, los líderes se ganaban el derecho a liderar en función de su oratoria y no mucho más. Aristóteles desmenuzó el discurso persuasivo en tres elementos: *ethos*, *pathos*, y *logos*. *Ethos* se refiere a los argumentos basados en el carácter del orador. Esta forma de argumentación era más común en los días de Aristóteles que en los nuestros, pero la preocupación por el carácter del orador sigue siendo hoy igual de importante. *Pathos* se refiere a los argumentos que pretenden producir un cambio al tocar las emociones de la audiencia. *Logos* identifica los argumentos designados a persuadir por medio de la argumentación lógica.

La mayoría de los líderes se apoya casi exclusivamente en el *logos* cuando hablan, y es fácil ver por qué. Tomamos decisiones basadas en el análisis y el conocimiento, filtradas a través de la razón y la convicción. Cuando nos ponemos de pie para hablar, lo más común es que presentemos nuestro mensaje, nuestro plan o nuestra estrategia como la opción lógicamente correcta. Esto es verdaderamente importante y, si no estamos seguros de que nuestra posición sea correcta, será mejor que retrocedamos y nos aseguremos primero. Las audiencias esperan el *logos*. Es decir, esperan una explicación lógica y una presentación razonada. También esperan hechos, datos e información. Pero eso no es todo lo que esperan o desean.

Aristóteles sabía que los seres humanos suelen ser más persuadidos por elementos emocionales. Por esta razón, el líder eficaz debe procurar establecer una conexión con las emociones de la audiencia y también con sus intelectos. Por lo general, no es muy difícil entender a la gente. Desean la seguridad de saber que los líderes están marcando un curso inteligente, razonable y responsable. Pero también quieren formar parte de algo grande, de algo significativo, de algo que transforme vidas.

En otras palabras, el líder eficaz combina *ethos*, *pathos* y *logos* en cada discurso, en cada charla, en cada presentación y en cada mensaje... siempre.

Si dar un discurso parece abrumador, redefine la oratoria pública como contar una historia. Esto ayudará casi a

Si estás llamado a liderar, estás llamado a hablar.

todos los líderes a ser más eficaces. La gente se identifica con las historias y los mejores discursos y mensajes se apoyan fuertemente en la narrativa. He sostenido que el liderazgo es, en sí mismo, narrativa. Al liderar, contamos una historia e invitamos a los demás a formar parte de ella. Hablar en público, sea cual fuere el contexto, es una extensión de ese principio de liderazgo. Hablamos para invitar a otros a entrar en una narrativa que surge de la convicción profunda. Confiamos en que esta narrativa, puesta en acción, cambiará vidas y, algunas veces, hasta cambiará la historia.

Hablar es más fácil de lo que piensas

Si estás llamado a liderar, estás llamado a hablar. Pero, para ser exactos, ¿cómo lo harás? Lamentablemente, muchos jóvenes de hoy crecen sin verse obligados a tener la experiencia de hablar en público, y rara vez reciben una educación formal en este arte. Afortunadamente para mí, las escuelas a las que asistí sí esperaban que los alumnos pudieran presentar un discurso. Cuando tenía alrededor de doce años, mis padres tuvieron la idea brillante de enviarme a una escuela élite que se reunía en un club de yates los jueves por la noche. No pertenecíamos a la clase de gente que tiene yates y me sentía fuera de lugar, como podía sentirse un niño de séptimo grado. No obstante, tuve que aprender ciertas habilidades sociales que me han sido útiles, y estuve expuesto a experiencias tempranas de «elocución», o hablar en público. Para mí, sonaba peligrosamente similar a «electrocución».

Luego, a los 16 años, me convertí en un joven orador dentro de los programas de educación electivos y luego trabajé colaborando en campañas políticas. También comencé a dar estudios bíblicos a los 16 años y, al año siguiente, prediqué mi primer sermón. A partir de entonces, casi no ha habido semana en la que no tenga una responsabilidad importante de hablar (actualmente, varias por semana). Pero sigo aprendiendo y quiero seguir haciéndolo con cada discurso, sermón o mensaje que dé hasta el final.

Sigo un proceso simple al preparar mi discurso (y prepararme a mí mismo) para cada ocasión. *Primero, debes saber lo que quieres decir.* Si

no sabes lo que quieres y necesitas decir, no hables. Es así de simple. Todo discurso efectivo y valioso comienza con un orador que desea transmitir un mensaje, y el orador, sobre todo, debe conocer cuál es ese mensaje. Es aquí donde el liderazgo por convicción rescata al líder de la falta de algo por decir. El líder con convicción siempre tiene algo que decir. El líder define, aísla e identifica ciertas convicciones para enfatizar, pero todo el cuerpo de la convicción llega cuando llega el líder.

Saber lo que quieres decir impulsa todo el proceso del discurso, desde la concepción hasta la emisión. Una vez que sabes qué quieres decir, el resto viene con naturalidad.

Segundo, conoce a tu audiencia. Debes conocer con anticipación el tamaño, la composición y las expectativas de los oyentes. Tus convicciones serán las mismas, pero variará tu modo de hablar. Le hablarás de manera diferente a un grupo de miembros nuevos que a una habitación llena de veteranos que han estado contigo durante décadas. Si la audiencia está muy pendiente del tiempo, será mejor que lo sepas y que vayas al grano rápidamente. Si hablas durante una comida, existen algunas consideraciones particulares. Sobre todo, ¡tendrás que ser más interesante que la comida!

Con el tiempo desarrollarás cierta intuición y la capacidad de descifrar a una audiencia mientras hablas. En todos los casos, procura conseguir la mayor cantidad de información posible de antemano y planea de acuerdo a esa realidad. Esto te hará más eficiente y tu audiencia estará más cómoda y receptiva.

Tercero, haz un bosquejo de tu mensaje. El bosquejo es como un mapa de ruta para tu discurso. No estás esclavizado a él, pero es esencial para tu estrategia al presentar el mensaje. El bosquejo no tiene que ser complicado o elaborado, pero sí debe fluir de un punto importante al otro, con datos, puntos de información y un énfasis claramente identificado.

Cuarto, enmarca tu presentación. El marco es el panorama general en el cual se inserta tu mensaje: la narrativa donde este discurso encuentra su propósito y significado. Das este mensaje porque se encuadra dentro de toda tu misión de liderazgo y de tu agenda, y dentro de la estrategia general para tu organización. Al enmarcar tu mensaje, lo pones dentro

de este contexto y de esta estrategia, a la vez que tienes en mente la razón por la que te pidieron que hables. Alguien invitó o convocó a esta gente para que te oiga. ¿Por qué? Cada discurso, sermón o charla existe para servir a un propósito mayor. Debes saber cuál es y enmarcar tu mensaje para que sirva a ese propósito.

Quinto, puntualiza e ilustra. Al decir puntualiza, no me refiero a la mecánica de puntuación de las oraciones. Me refiero a que debes insertar en tu mensaje contenido particularmente poderoso y memorable para que la gente se lleve a casa ciertas verdades, puntos y convicciones. Puedes puntualizar con tu voz, con el lenguaje y con la cadencia al hablar. Lo más importante es que puntualices con historias e ilustraciones que estén verdaderamente relacionadas con tu mensaje y sus puntos. Los mejores oradores ilustran tan bien que la audiencia en realidad comienza a imaginar que está dentro de la historia y que participa de la narración. La puntuación y la ilustración no conducen el mensaje, pero sí lo acentúan.

Sexto, prepárate. Haz lo que sea necesario para prepararte. ¿Necesitas tiempo a solas? Entonces, consíguelo. ¿Hablas mejor cuando precalientas conversando? Entonces, rodéate de personas antes de hablar. Haz lo que sea necesario para prepararte mental y físicamente para el momento en que hables. Luego, ora para que Dios los use a ti y a tu mensaje para Su gloria. Ora para que la gente a la cual le hablas, reciba la verdad e ignore el error. Después, sal a hablar y deja que el mensaje encuentre a su audiencia.

Séptimo, habla de corazón. Entrega tu mensaje con confianza y celo, permite que tu audiencia sepa cuánto crees lo que dices y cuánto deseas que ellos lo crean junto contigo. Habla el idioma de la convicción y usa cada forma apropiada de argumento y de explicación que ayude para ese propósito.

Octavo, dile a la audiencia qué hacer. Muchos oradores olvidan o descuidan este paso esencial y dejan a la audiencia informada y conmovida, pero absolutamente insegura de qué hacer al respecto. No acabes tu mensaje sin un plan de acción afín. No dejes que tu audiencia se quede preguntándose: «Muy bien, ¿y ahora qué?».

Los líderes eficaces saben desarrollar un círculo de retroalimentación. La mayoría de las personas te dirán que disfrutaron de tu mensaje,

aunque en realidad no lo hayan hecho (o lo que es aún más común, aunque no estén seguras de por qué es importante). Desarrolla un círculo de retroalimentación con aquellos que te dirán la verdad (y debes saber que tal vez, la verdad demore un poco en manifestarse). Aprende de lo que te digan... y sigue hablando con convicción.

Por último, una de las mejores reflexiones sobre el arte de hablar en público que he encontrado toma la forma de una reprimenda que le dio al difunto senador Hubert H. Humphrey su esposa, Muriel. Ella le dijo: «Hubert, para ser inmortal, no es necesario que seas eterno». Aplicado al hablar en público, rara vez se han pronunciado palabras más ciertas.

Este capítulo está escrito para los líderes en cualquier contexto. Los pastores y los predicadores comprenderán que la predicación tiene mucho en común con otras formas de hablar en público, pero a la vez, sobresale en un aspecto encarecidamente importante. La predicación es la exposición de un texto bíblico, no el mensaje inventado de un predicador humano. El predicador comienza con un texto bíblico específico y ese texto marca el rumbo del mensaje. Predicar la Palabra de Dios es algo muy distinto de transmitir cualquier otro mensaje. Me explayo sobre este tema en mi libro *Proclame la verdad: predique en un mundo postmoderno*.

El liderazgo como mayordomía

Los líderes nunca lideran por su cuenta; son mayordomos al servicio de otro

Los cristianos tienen una preocupación correcta y necesaria respecto al liderazgo, pero muchos parecen no apuntar más alto que las normas y las visiones del liderazgo secular. Podemos aprender mucho del mundo secular y de sus estudios y prácticas sobre el liderazgo, pero lo último que necesita la iglesia son teorías de negocios recalentadas, decoradas con lenguaje cristiano.

Los líderes cristianos están llamados al liderazgo por convicción, y esto se refiere a un liderazgo que está definido por las creencias que se transforman en acción corporativa. El rol central de la creencia es lo que *debe* definir a todo verdadero cristiano que comprenda el liderazgo. Esto quiere decir que el liderazgo es siempre una empresa teológica en el sentido de que nuestras creencias y convicciones más importantes se refieren a Dios. Estas creencias determinan todo lo demás que sea de importancia para nosotros. Si nuestras creencias respecto a Dios no son ciertas, todo lo que sabemos y todo lo que somos será torcido y distorsionado por ese falso conocimiento. Esto debería ser una advertencia cuando volvemos la mirada a la cultura secular.

La cultura que nos rodea tiene su propio concepto de Dios y tiene poco que ver con el Dios de la Biblia. En la nebulosa de la cultura moderna, Dios se ha transformado en un terapeuta, en un patriarca benigno e indulgente, en una deidad fácil de manejar. Como afirma tan potentemente el teólogo David F. Wells:

Nos hemos vuelto a un Dios al que podemos usar en lugar de a un Dios a quien debemos obedecer; nos hemos vuelto a un Dios que

satisfará nuestras necesidades en lugar de a un Dios ante quien debemos rendir nuestros derechos y a nosotros mismos. Él es un Dios para nosotros y para nuestra satisfacción, y hemos llegado a suponer que lo mismo se debe aplicar a la iglesia. Entonces, hemos transformado al Dios de misericordia en un Dios que está a nuestra merced. Imaginamos que es benigno, que consentirá mientras jugamos con Su realidad y que podemos apropiarnos de Él para que promueva nuestras aventuras y carreras.

Como consecuencia de esta crisis de conocimiento de Dios, muchas verdades esenciales han quedado eclipsadas o se han perdido por completo, y una de ellas es el principio de la mayordomía.

La soberanía de Dios y la mayordomía de los líderes

En el mundo secular, el horizonte del liderazgo suele no estar más lejos que el siguiente informe trimestral o la próxima reunión de la junta. Para el líder cristiano, el marco de referencia del liderazgo es infinitamente mayor. Nuestro liderazgo se encuadra dentro del contexto de la eternidad. Por supuesto, lo que hacemos importa hoy, pero también tiene consecuencias eternas, porque servimos a un Dios eterno y lideramos a aquellos seres humanos para quienes Él tiene un propósito eterno.

Pero la realidad más importante que encuadra nuestra comprensión del liderazgo no es nada menos que la soberanía de Dios. Los seres humanos pueden pretender ser soberanos, pero ningún líder terrenal está siquiera cerca de ser verdaderamente soberano. En Daniel 4 encontramos a Nabucodonosor, rey de Babilonia, uno de los monarcas más poderosos de la historia humana. Dios lo juzga por su arrogancia y orgullo, y le quita la soberanía real. Posteriormente, luego de una humillante lección, Dios le devuelve su grandeza anterior. Entonces, si te pueden quitar la soberanía, no eres soberano.

Después de todo esto, Nabucodonosor habla de las lecciones que ha aprendido sobre quién es verdaderamente soberano y testifica que la soberanía le pertenece solo a Dios, y afirma que «su dominio es un dominio eterno, y su reino *permanece* de generación en generación» (Dan. 4:34, LBLA).

Al igual que Nabucodonosor, los líderes cristianos de hoy saben que Dios es soberano y que nosotros no. Pero, ¿qué significa en verdad afirmar la soberanía de Dios como líderes cristianos?

La soberanía de Dios nos ubica en nuestro lugar, y ese lugar es al servicio de Dios.

Significa que Él gobierna sobre todo espacio, tiempo e historia. Significa que creó el mundo para Su gloria y que dirige el cosmos para Su propósito. Significa que nadie puede torcer Sus planes ni frustrar Su determinación. Significa que estamos seguros en el conocimiento de que el propósito soberano de Dios de redimir un pueblo mediante la expiación lograda por Su Hijo se completará por completo. También significa que los líderes humanos, sin importar cuál sea su título, rango o característica de su tarea, no tienen el verdadero control.

La conclusión es la siguiente: somos meros mayordomos, no señores, de todo lo que se nos ha confiado. La soberanía de Dios nos ubica en nuestro lugar, y ese lugar es al servicio de Dios.

El mayordomo: el verdadero significado del liderazgo por servicio

El concepto bíblico de un mayordomo es simple. Un mayordomo es alguien que maneja y conduce lo que no le pertenece, y lo conduce sabiendo que tendrá que rendir cuentas al Señor, como dueño y gobernador de todo.

A los mayordomos se les confía responsabilidad. Por cierto, en la Biblia se ve que los mayordomos tenían gran autoridad y responsabilidad. Los reyes tenían mayordomos que administraban sus reinos; piensa tan solo en José como mayordomo del faraón en Egipto. Los ciudadanos ricos contrataban mayordomos para trabajar en sus empresas en lo que hoy sería la tarea de un director ejecutivo; considera la parábola que narró Jesús sobre el mayordomo infiel en Lucas 16:1-8.

Pablo describe a los ministros como «administradores de los misterios de Dios» (1 Cor. 4:1) y Pedro habla de todos los cristianos como «buenos administradores de la multiforme gracia de Dios» (1 Ped. 4:10, LBLA). Claramente, este es un concepto fundamental tanto en el

discipulado como en el liderazgo cristiano. A los líderes cristianos se les ha otorgado una mayordomía de influencia, autoridad y confianza que hemos sido llamados a cumplir. En un sentido, esto subraya precisamente cuánto les ha confiado Dios a Sus criaturas humanas, por más falibles y frágiles que seamos. Hemos sido llamados a ejercer dominio sobre la creación, pero no como quienes poseen a aquellos que deben liderar. Nuestra tarea es servir a favor de otro.

Piensa en los fracasos y en las crisis en el liderazgo que llenan los titulares con regularidad. Muchos de estos fracasos, si no todos, se originan en la arrogancia o la extralimitación del líder. Los mayordomos no pueden darse el lujo de ser arrogantes, y deben aprender rápidamente el peligro de extralimitarse. Al mismo tiempo, a los mayordomos se les encarga que actúen y no que se queden a un costado como observadores pasivos. Los líderes lideran, pero lo hacen sabiendo que lideran a favor de otro. Los líderes —sea cual fuere su título— son simplemente siervos.

Una parábola y un principio

Una vez, Jesús contó la historia de un hombre rico que partió para hacer un largo viaje. Antes de irse, les confió su riqueza a tres sirvientes. A uno le dio cinco unidades, a otro solo dos unidades y al último le dio tan solo una. Cada uno recibió «conforme a su capacidad», dijo Jesús. El siervo con las cinco unidades las invirtió y obtuvo cinco más. Aquel a quien le habían confiado dos unidades también las negoció y obtuvo dos más. El siervo que había recibido solo una unidad cavó un hoyo en el suelo y la escondió para mantenerla a salvo, según pensó.

Cuando el hombre rico regresó, exigió que le rindieran cuentas. El siervo que había recibido cinco unidades y que las había convertido en diez recibió profusos elogios y grandes recompensas. «Bien, buen siervo y fiel», dijo el amo. «Sobre poco has sido fiel, sobre mucho te pondré» (Mat. 25:21). El siervo que había convertido las dos unidades en cuatro recibió los mismos elogios.

A quienes lideran se les ha confiado

El último siervo, que había escondido la riqueza de su amo en tierra, devolvió lo que se le había dado; no había perdido ni ganado nada. El amo lo reprendió severamente, lo llamó malvado y le

**la mayordomía
que, en definitiva,
proviene de Dios y
que al final, solo
Él juzgará.**

quitó su puesto de mayordomo. Luego, Jesús estableció este principio: «Porque al que tiene, le será dado, y tendrá más; y al que no tiene, aun lo que tiene le será quitado» (Mat. 25:29).

A los mayordomos se les da una gran responsabilidad. A quienes lideran se les ha confiado la mayordomía que, en definitiva, proviene de Dios y que al final, solo Él juzgará.

Haremos naufragar nuestro liderazgo si no recordamos que somos mayordomos, no señores, de todo lo que se nos ha confiado.

¿Exactamente mayordomos de qué?

Saber que hemos sido llamados a ser mayordomos es a la vez liberador y limitante. Estamos liberados para liderar, pero estamos limitados en nuestro alcance. Si lo piensas, todo lo que hacemos está encerrado entre esos dos polos: liberación y limitación.

Pero, ¿de qué somos mayordomos precisamente? En un sentido, se nos asigna una mayordomía definida por nuestro llamado y nuestra responsabilidad. Servimos en roles definidos y tenemos la descripción de nuestra tarea. Por lo menos, estas realidades nos ayudan a definir nuestra mayordomía.

No obstante, existen varios aspectos del liderazgo como mayordomía que exigen una mirada más minuciosa. El líder es casi siempre mayordomo de más aspectos de lo que cualquier descripción de trabajo pudiera cubrir. Por cierto, los líderes por convicción son llamados a cumplir una mayordomía de proporciones imponentes.

Somos mayordomos de vidas humanas y de su bienestar. Se nos ha asignado una tarea que afectará a quienes lideramos como también a un incontable número de otras personas. A los líderes se les han confiado aquellos que Dios ha hecho a Su propia imagen, personas cuyas vidas son preciosas para Dios y para aquellos que los aman y dependen de ellos.

Somos mayordomos del tiempo y de la oportunidad. Pocos aspectos de la mayordomía pueden competir con este aspecto. Los líderes establecen el paso a seguir y determinan cuáles oportunidades se aprovechan y cuáles se pierden. A ellos debe preocuparles no solo lo que su

organización hace, sino lo que *debería* hacer. Hoy en día, no existen muchas fábricas de máquinas de escribir, pero casi la mitad de los norteamericanos adultos poseen un teléfono inteligente. Perder una oportunidad puede implicar el desastre y suele hacerlo.

Somos mayordomos de los bienes y los recursos. La salud y la riqueza financiera de tu organización tal vez no sean lo más importante en la evaluación de tu liderazgo, pero tampoco son irrelevantes. El líder fiel sabe que los bienes de la organización deben utilizarse al servicio de ella y de su misión, y deben invertirse y administrarse de modo que los bienes de la organización crezcan. No es porque lideremos con el objetivo supremo de crecer financieramente, sino porque este crecimiento es necesario para que la organización cumpla con su misión y se extienda.

Somos mayordomos de la energía y la atención. Los líderes irradian energía y atraen la atención; de lo contrario, no pueden liderar. Al mismo tiempo, los líderes deben ser mayordomos de la energía de los demás, al determinar dónde y cuándo la organización y su gente deberían, y no deberían, invertir energía. La atención también es un recurso limitado, algo que los líderes deben aprender con rapidez para no aprenderlo con dolor. Los líderes eficaces desarrollan la mayordomía de la atención de sus organizaciones y la usan sabiamente.

Somos mayordomos de la reputación y del legado. Como discutimos en un capítulo previo, casi todos parecen obsesionados con construir una marca estos días, y esta conciencia de las marcas está profundamente arraigada en nuestra cultura. Hay una buena razón para gran parte de esta obsesión: vivimos y lideramos basándonos en la fuerza de nuestra reputación. Los líderes deben proteger y mejorar la reputación y el legado, pero esas preocupaciones superan ampliamente el mero nombre de una marca. A un producto se le puede cambiar la marca, pero el daño que sufre la reputación de un líder o de una organización no es fácil de reparar. Los líderes fieles saben que nuestro legado depende de nuestra reputación y de la reputación de aquellos a quienes lideramos.

Somos mayordomos de la verdad y la enseñanza. Esta es la esencia del liderazgo por convicción. A los líderes se les ha confiado la verdad, las profundas creencias y las convicciones que las enmarcan. Estas

convicciones deben ser enseñadas y vueltas a enseñar, afirmadas y reafirmadas, protegidas y valoradas. De otra manera, todo lo que creemos puede perderse en medio de la confusión, la corrupción o algo peor. Como mayordomos de la verdad y la enseñanza, tenemos la sagrada responsabilidad de perpetuar las convicciones que le dan significado a la vida, seguridad a nuestra esperanza y que nos llaman a nosotros y a quienes lideramos a una acción concertada.

Se requiere que los mayordomos sean hallados fieles

El liderazgo es una responsabilidad y tendremos que responder a Dios por esa responsabilidad. A lo largo del camino habrá muchas normas y estructuras por las que tendremos que rendir cuentas, y los líderes responden a diversos jueces que van de accionistas y depositarios hasta la prensa y la opinión pública. Pero al final, lo único que importa es el veredicto que recibiremos de Aquel que nos ha otorgado esta responsabilidad.

Lo que se requiere de los mayordomos es que sean hallados fieles. Por esta razón, el liderazgo es solo para los valientes.

El líder que toma decisiones

Las organizaciones esperan muchas cosas de los líderes, principalmente que tengan la capacidad confiable de decidir

Por naturaleza, los seres humanos tienen la capacidad de tomar decisiones. En un sentido, la historia es el registro de las decisiones humanas, buenas y malas. Los grandes líderes toman grandes decisiones y el destino de millones de seres humanos puede pender de un hilo. Los líderes sencillamente no pueden evitar la toma de decisiones importantes y los líderes eficaces sobresalen porque tienen la valentía y la capacidad para tomar las decisiones correctas una y otra vez.

El liderazgo es una combinación de roles, responsabilidades y expectativas. Pero la responsabilidad que suele importar más es la capacidad para tomar decisiones: las decisiones correctas. Para ser eficaz, el líder debe ganarse la confianza de la organización y de sus accionistas; se debe confiar en él en cuanto a la toma de decisiones y luego él tendrá que responsabilizarse por lo decidido. Por supuesto, la preponderancia de estas decisiones debe ser las correctas, porque de lo contrario, esa confianza se deteriorará.

La buena toma de decisiones ha dejado perpleja a la humanidad desde sus comienzos. Puedes ver evidencia de esto en la Biblia, cuando el pueblo de Dios tomó tantas malas decisiones una y otra vez. Desde los filósofos de la antigüedad hasta los eruditos modernos en administración, muchos han tratado de comprender cómo deberían tomarse las decisiones y han propuesto varias teorías. Ninguna de ellas asegura el éxito, porque las teorías no toman las decisiones, los líderes sí.

Piensa en Dwight D. Eisenhower cuando tuvo que decidir impulsar o

La indecisión es una de las mayores exterminadoras del liderazgo en la historia.

demorar la invasión de Europa del día D. La decisión se tornaba aún más angustiante debido a sistemas de mal tiempo que amenazaban con impedir un desembarco exitoso de las tropas por mar. Había solo una escasa posibilidad de que el clima mejorara y nadie lo aseguraba. El destino de muchas naciones dependía de esta decisión, y como comandante supremo de las fuerzas aliadas, solo Eisenhower podía dar la orden.

Con más de 150.000 tropas listas en los barcos y en lanchas de desembarco, Eisenhower dio la orden de avanzar. Ahora sabemos que fue la decisión correcta. En aquel momento, Eisenhower no tenía forma de saberlo. Simplemente sabía que era la mejor decisión.

Las organizaciones prosperan cuando los líderes toman las decisiones correctas y fracasan cuando toman las decisiones equivocadas. Lo que no suele ser tan evidente es que las organizaciones pueden sufrir más si los líderes se niegan a tomar al menos alguna decisión. La indecisión es una de las mayores exterminadoras del liderazgo en la historia.

Entonces, ¿cómo tomamos decisiones?

El presidente George W. Bush fue famoso por definir la presidencia en términos de la toma de decisiones. Se refirió a sí mismo como el que tomaba decisiones y a las memorias de sus años en la Casa Blanca las tituló *Decision Points* [Puntos de decisión]. Sin embargo, Bush frustró a los historiadores y a los científicos políticos, porque nunca explicó *cómo* las tomaba. Tal vez no lo sabía. No sería inusual. Muchos líderes que pueblan los libros de historia tomaron decisiones sin dejar evidencia alguna de cómo lo hicieron.

Benjamín Franklin, uno de los defensores más fervorosos de la cultura científica naciente, afirmó que la toma de decisiones podía reducirse a un simple proceso racional, privado de emoción o misterio. En esencia, sugirió que debían hacerse dos columnas y luego anotar los mejores argumentos para las dos opciones más claras. En el pensamiento de Franklin, la columna que contenía los mejores argumentos era la decisión correcta.

No cabe duda de que la razón es indispensable en la toma de

decisiones, pero no puede funcionar sola. Después de todo, no somos solo criaturas de razón. Franklin descubrió que el sistema que había propuesto no se adecuaba en muchas de las decisiones que él mismo debía tomar, incluyendo las más determinantes.

Los cristianos comprendemos que los seres humanos, creados a imagen de Dios, hemos recibido la capacidad de tomar verdaderas decisiones y de responsabilizarnos por ellas. También somos criaturas complejas con emociones, intuición, memoria e inteligencia que operan todas a la vez. Ninguno de nosotros es completamente consciente de cómo toma muchas de las decisiones más importantes de su vida. ¿Tendría sentido decir que mi esposa Mary y yo decidimos enamorarnos? Por otra parte, sí tuvimos que tomar la decisión de casarnos. Al mirar atrás, aunque sé que mi razón participó, no funcionaba sola. También sabía claramente que casarme con Mary era la decisión *correcta*.

Los líderes toman decisiones todo el tiempo y deben estar listos para tomar una decisión en cualquier momento. Cuando no se toma una decisión, la organización se paraliza; a la vez, cuando se toman decisiones equivocadas, puede resultar desastroso. Entonces, ¿cómo hace el líder para tomar las mejores decisiones en el momento oportuno?

Una estructura sencilla para tomar decisiones

Antes de tomar una decisión, la tarea preliminar del líder es determinar si es verdaderamente necesario hacerlo. Por más extraño que parezca, muchas organizaciones sufren debido a que el líder permitió que se tomara una decisión que jamás hubiera tenido que tomarse. Los compromisos morales y las creencias de la organización necesariamente eliminan desde el comienzo algunas decisiones. El conocido lema corporativo de Google, «no seas malvado», tomado en serio, debería significar que algunas opciones corporativas mueren antes de que se deba tomar alguna decisión. El líder que permite que se considere abiertamente lo impensable ha saboteado su organización. El liderazgo por convicción elimina algunas decisiones antes de que siquiera el líder se ponga a trabajar.

De todos modos, el momento de la decisión llega con demasiada frecuencia. Seis pasos sencillos, tomados de manera secuencial, pueden

ayudar en gran manera a todo líder a realizar esta tarea.

Primero, define la realidad. Los líderes apuestan fuertemente a la realidad y deben ayudar a toda la organización a que comprenda las realidades que enmarcan su trabajo y su futuro. Como nos recuerda Max De Pree, un sobresaliente líder y autor de *Leadership Is an Art* [El liderazgo es un arte], definir la realidad es la primera tarea del líder. Entonces, ¿cuáles son las realidades que definen esta decisión en particular? El líder necesita y exige inteligencia e información adecuadas para determinar lo que está en juego. ¿Qué programa es adecuado para esta decisión? ¿Qué voces deben oírse? ¿Qué alcance tendrán sus consecuencias?

Segundo, identifica las alternativas. Cada decisión se presenta con una variedad de alternativas y el líder debe identificar cada una de ellas. Es aquí donde se necesita un intenso pensamiento creativo y rigurosamente sincero. Por lo general, las alternativas más evidentes son las mejores. Pero hay otras veces en que la mejor decisión puede ser más sorprendente.

Una vez que se han identificado sinceramente las alternativas, los que tienen que tomar la decisión tendrán una comprensión precisa de las posibilidades. A esta altura, el consejo externo puede ser útil. Los líderes suelen estar tan cerca de sus organizaciones que ciertas acciones alternativas se les escapan del horizonte. Aun en esta etapa tan temprana del proceso de toma de decisiones, la mayoría de los líderes descubren que algunas alternativas claramente parecen más correctas que otras. Algunas veces, hay solo una que parece correcta. La tentación es pasar por alto el proceso, tomar la decisión y considerar la tarea como hecha. No lo hagas. La decisión no debe tomarse hasta que el líder esté listo, y todavía no lo está.

Tercero, aplica el análisis. Analizar es simplemente desarmar. El líder separa las alternativas mediante la aplicación de ciertas pruebas. ¿Cuál alternativa será la mejor y por qué? ¿Cómo encaja cada alternativa dentro del propósito y la misión de la organización? ¿La organización tiene el talento y el compromiso para proceder con una alternativa específica? Los temas de logística, presupuesto, personal e inversión forman parte de este análisis y cada organización añade su propio conjunto de criterios naturales.

A esta altura, el liderazgo por convicción aplica la prueba de la creencia y la convicción, y se hace las preguntas que enmarcan los compromisos más profundos de la organización. ¿Cuál alternativa se adapta mejor a nuestras creencias, nuestras convicciones y nuestros valores? Si esta pregunta no está por encima de todas las demás, la organización inevitablemente abandonará o comprometerá sus convicciones. El análisis por convicción debe ser riguroso, explícito y abierto.

El liderazgo por convicción implica que habrá veces en que la organización se enfrentará a una oportunidad u opción que todo análisis financiero, numérico y estadístico sugerirá que es una gran decisión. Por cierto, la única razón por la que la organización y su líder no deberían aprovechar esta oportunidad sería que entre en conflicto con las creencias y las convicciones de la organización o que las comprometa. Pero eso es más que suficiente para inclinar la balanza. Si la opción transgrede la convicción, debe dejarse de lado, por más alto que sea el costo. Existen algunas cosas que sencillamente no podemos hacer... entonces, no las haremos.

Si la opción transgrede la convicción, debe dejarse de lado, por más alto que sea el costo.

Cuarto, haz una pausa para reflexionar. Esta etapa no se mide en tiempo, sino en acción mental. No significa demorar, sino reflexionar. ¿Has dejado algo o a alguien importante fuera de la ecuación? ¿Esto le parece correcto a la cabeza tanto como al corazón? ¿Estás listo para hacerte cargo de la decisión y defenderla? Dadas tus convicciones, ¿estarás orgulloso de esta decisión en el futuro? Si es así, entonces avanza y no pierdas tiempo en demoras.

Quinto, toma la decisión y hazla valer. Los líderes débiles toman decisiones débiles. Los líderes eficaces toman decisiones sólidas y las llevan a cabo. Si la indecisión es un defecto fatal, la equivocación que le sigue es igualmente mortal. Los líderes por convicción toman la decisión, la comunican a toda la organización y se juegan la reputación por ella.

El líder con convicción no solo está dispuesto a sostener la decisión, sino que también tiene la intención de ponerle sus iniciales. Piensa

cuando el presidente John F. Kennedy tuvo que tomar las decisiones históricas determinantes en la Crisis de los misiles en Cuba. Como mencioné anteriormente, había sido humillado por el desastre de la Bahía de Cochinos, pero rápidamente aprendió de ello (incluso aprendió la difícil lección de saber a cuáles voces del gabinete escuchar y a cuáles ignorar). La decisión del presidente Kennedy de declarar un bloqueo naval a Cuba fue técnicamente un acto de guerra, pero él lo manejó con hábil diplomacia y, como ahora registra la historia, su decisión fue la correcta. A lo largo de la crisis, el presidente Kennedy sabía que su nombre y ningún otro quedaría impreso en esta decisión. Hombres poderosos e influyentes se sentaron alrededor de la mesa del gabinete mientras el mundo tambaleaba frente al precipicio de una guerra nuclear. Pero el comandante en jefe soportó la carga, estuvo decidido a tomar la mejor decisión y a sobrellevar sus consecuencias. Esto es liderazgo en acción.

Sexto, revisa y aprende. La mayordomía de la toma de decisiones no termina al declarar y anunciar la decisión. Los líderes aprenden de sus decisiones y del proceso que conllevan. Esto vale para las buenas decisiones y vale aún más para las malas. Las malas decisiones pueden tener un costo muy alto y ser extremadamente vergonzosas, pero también ofrecen lecciones cruciales que los líderes no deben pasar por alto ni deben perder. Algunas malas decisiones pasarán a la historia como lecciones costosas de liderazgo. El líder aprende rápido, recuerda con sinceridad y sigue adelante.

Winston Churchill era alguien que tomaba decisiones impulsado por la convicción, y esa es la razón por la que Gran Bretaña recurrió a él al enfrentar a un momento de gran peligro para la nación. Churchill fue famoso por ser indeciso en muchos asuntos personales, lo que frustraba a su esposa, Clementine. Pero, cuando se trataba de asuntos de estado, era el último león, como lo describió el biógrafo William Manchester. Era resuelto, valiente, firme y tenía convicción.

Él nos recuerda que los líderes muchas veces parecen tomar sus mejores decisiones mediante lo que solo puede llamarse intuición. Su jefe del Estado Mayor Imperial, el mariscal de campo vizconde Alanbrooke, habló del método de Churchill «de arribar repentinamente a algunas decisiones como si fuera por intuición, sin ningún examen

lógico del problema». Otro dijo que Churchill tomaba sus decisiones de acuerdo a un «rayo zigzagueante en el cerebro».

Churchill casi siempre tenía razón, pero su toma de decisiones, como supimos posteriormente, estaba más guiada por el análisis racional de lo que algunos observadores habían pensado. Ahora se le adjudica haber llevado al gobierno y a la milicia británicos a la era moderna del análisis estadístico. Pero, al mismo tiempo, era claro que Churchill, como todos los grandes líderes, poseía el don de la intuición.

Podemos dar gracias de que sus decisiones casi siempre fueron correctas. Hizo más que cualquier otro individuo del siglo xx para salvar al mundo de los totalitarismos asesinos. Pero también podía equivocarse y es verdad que tomó algunas decisiones tristemente malas. Los líderes de hoy cuentan con la ayuda de la sincera declaración del amigo de Churchill, F. E. Smith: «Winston solía tener razón, pero cuando se equivocaba, bueno, ¡válgame Dios!». Hasta los hombres más decididos dejaron sus cicatrices en la historia.

He aprendido muchísimo sobre liderazgo al leer historia y biografías históricas; en realidad, probablemente más que con los libros explícitamente de liderazgo. Al leer las memorias del presidente George W. Bush, *Decision Points*, quedé sorprendido por algo que dijo hacia el final. Le había dicho algo similar a Bob Woodward mientras se ponían en marcha las guerras en Afganistán e Irak: «Sea cual sea el veredicto sobre mi presidencia, me quedo tranquilo de que no estaré por aquí para oírlo. Ese es un punto de decisión que solo la historia alcanzará».

Por cierto, estoy de acuerdo con el expresidente en cuanto a que nuestra reputación, si es que alguien nos recuerda en la Tierra, estará fuera de nuestras manos una vez que muramos. En las manos de los historiadores. Sin embargo, los líderes cristianos sabemos que habrá un veredicto muy diferente en cuanto a nuestro liderazgo y a las decisiones que tomemos, y se trata del veredicto del Dios Todopoderoso.

Los líderes deben tomar decisiones día a día. Los líderes por convicción están resueltos a tomar las decisiones correctas, basados en sus convicciones. Aunque, a fin de cuentas, lo único que podemos hacer es tomar las mejores decisiones que podamos, con la certeza de que el veredicto final no provendrá de los accionistas, de los miembros de la junta, de los miembros de la iglesia y ni siquiera de los historiadores,

sino de Dios.

«Bien, buen siervo y fiel» es el veredicto por el cual nos esforzamos y que esperamos. Debemos tomar ahora mismo la decisión para alcanzar ese veredicto, antes de que sea demasiado tarde.

Las virtudes morales del liderazgo

Es imposible separar el liderazgo de la moralidad

Los líderes participan de uno de los llamados con mayor significado moral en la Tierra, y nada de lo que el líder toque carece de significado e importancia moral. Aunque el líder tiene los mismos requerimientos morales básicos que los demás, existen ciertas virtudes de las que simplemente no puede prescindir.

Al hacernos a Su imagen, Dios creó a los seres humanos como criaturas morales. Constantemente, nuestra mente funciona con un código moral de pensamiento y razonamiento. Nuestra conciencia demanda atención y continuamente observamos a los que nos rodean en busca de señales morales.

Nuestro Creador nos dio leyes, principios, preceptos y mandamientos que nos guían, nos convencen de pecado y nos protegen. Los líderes cristianos saben dar gracias por la moralidad general que se revela en la naturaleza y que ha sido reconocida de alguna forma en prácticamente todas las civilizaciones y culturas. Además, estamos agradecidos por la instrucción moral específica que se nos da en la Biblia a través de los mandamientos, los estatutos y las leyes que enmarcan nuestro conocimiento moral cristiano.

También debemos reconocer la importancia del orden moral representado por el gobierno que, después de todo, también nos fue dado por nuestro Creador para que podamos vivir en sociedades con orden y paz. Si estas estructuras de leyes y moralidad no existieran, el liderazgo sería imposible.

Sin embargo, las leyes y los mandamientos no bastan. El liderazgo requiere de la posesión y el cultivo de ciertas virtudes morales que

permiten que este se produzca. Si el líder no demuestra estas virtudes esenciales, el desastre está garantizado. Piensa en algunas personas que han cambiado el paisaje moral de la vida moderna. Cuando oyes el nombre Richard Nixon, lo primero que te viene a la mente es que se convirtió en el primer presidente de Estados Unidos (y hasta ahora, el único) que tuvo que renunciar a su puesto. Cuando oyes hablar de Enron, lo primero que todos recordamos es el fracaso y el colapso espectacular de una importante corporación norteamericana, al menos en parte, debido a sus valoraciones fraudulentas.

Piensa en Bernard Madoff, que ahora se encuentra en una prisión federal en Carolina del Norte, sentenciado a 150 años de prisión por liderar el esquema Ponzi más grande de la historia, que defraudó a los inversores por 18.000 millones de dólares. Madoff defraudó a algunos de los personajes más grandes e ilustres del mundo y se las arregló para hacerlo durante un período de tiempo asombrosamente largo. Pero a Madoff se le acabó el tiempo y el colapso de un esquema Ponzi así de extenso es casi tan espectacular como el desastre natural más impresionante. No cabe duda de que Madoff es un ejemplo de liderazgo. Uno de los condenados a prisión perpetua que se encuentra con él en la prisión escribió con gran admiración en un blog de la prisión: «Sin discusión, es el preso más grande de todos los tiempos».

Tristemente, la misma historia de liderazgo sin virtud ha significado el colapso de muchos ministerios e iglesias cristianas. Precisamente, la gente que más debería saber sobre la necesidad de la virtud en el liderazgo puede encontrarse entre los ejemplos más vergonzosos de la falta de ella.

Los líderes están sujetos a las mismas leyes, a los mismos principios morales y a las mismas expectativas que el resto de la humanidad, pero los riesgos morales son mucho mayores para ellos. Por eso existen ciertas virtudes morales que son especialmente cruciales en el carácter y en la vida del líder.

La honestidad

Decir la verdad es un punto central en el liderazgo. William Manchester describió una vez el efecto que produjo Winston Churchill en Gran Bretaña cuando condujo a la nación al punto de mayor peligro al decir

que «podía decirles lo peor a sus seguidores y les lanzaba esas noticias como grandes trozos de carne ensangrentada». Manchester no quiso decir que Churchill era crudo o cruel, sino que le decía la verdad a su pueblo porque solo la verdad podía salvarlos. Churchill les dijo la verdad respecto al peligro que corrían y luego respecto a sí mismos, y le dio al pueblo británico «visiones heroicas de lo que eran y de aquello en lo que se podían convertir».

El presidente Franklin D. Roosevelt demostró la misma virtud en sus *Fireside Chats* o charlas informales, en las que les habló a los norteamericanos sobre los sacrificios que tendrían que hacer y el precio que deberían pagar por la victoria. Una de las mayores tentaciones que le llega a todo líder es la de decir algo inferior a la verdad. Las organizaciones que conducimos pueden alimentar esta tentación. Muchas veces, nuestros seguidores prefieren oír una falsedad reconfortante que una verdad incómoda. Los líderes saben que decir la verdad puede ser costoso y, lo que es más, puede ser rotundamente incómodo. No obstante, no decir la verdad es una receta segura para la calamidad y la vergüenza.

Un amigo mío, un líder de gran valentía y virtud, recientemente tuvo que pararse frente a una multitud para decirle que la organización que acababa de llamarlo para liderar había sido ineficaz durante la mayor parte de los últimos 50 años. Medio siglo de estadísticas infladas había ocultado los hechos y ninguno de los que estaba cerca de la situación se había animado a decir la verdad por temor a la vergüenza, a la venganza o a cosas peores. Esta sí que es una tarea difícil: decirles a los accionistas que todos han sido cómplices de ocultarse a sí mismos la verdad. Mi amigo sabía las cosas más importantes que era necesario conocer en esta situación: primero, que decir la verdad era sencillamente lo correcto; y segundo, que debía decir la verdad para poder aclarar el camino hacia un futuro mejor (y más sincero).

La mayoría de nosotros nunca soportará una carga de esta dimensión al decir la verdad, pero una de mis responsabilidades más importantes cuando le doy un informe a la junta de mi organización es señalar no solo lo que estamos haciendo bien, sino también lo que estamos haciendo mal. Siempre trato de decirles que deberían preguntar por los proyectos y programas de los que *no* habla la gente, porque, por lo

general, no se habla de ellos por alguna razón.

Siempre estamos tentados a dar una buena impresión y, por lo general, esto es exactamente lo que debemos hacer. Pero no podemos detenernos allí. Debemos estar listos para decir la verdad siempre, aunque duela. Si tus seguidores descubren que no eres confiable, tu liderazgo se ha debilitado y esta debilidad suele ser fatal.

La confiabilidad

El líder puede tener un día libre en la oficina, pero nunca en lo que respecta a la confiabilidad.

El líder aparece cada vez que hay algo importa. Un amigo me contó hace poco que lo que más le importaba cuando era adolescente era que su padre siempre se las ingeniaba para ir a sus partidos de béisbol, aun cuando llegara tarde debido al trabajo. En un partido, mi amigo era el último bateador en la segunda mitad de una entrada y el partido estaba ajustado. Cuando iba a batear, se sintió tentado a mirar a las gradas para ver si su padre se encontraba allí, pero no lo hizo. No debía hacerlo. Se concentró y le pegó a la pelota de tal manera que permitió que su compañero hiciera una anotación. Al correr hacia sus compañeros de equipo, miró hacia las gradas y, por supuesto, allí estaba su padre, alentando más fuerte que todos los demás. Esto define perfectamente la confiabilidad. El líder está donde necesita estar, siempre. Aquí no se trata tanto de presencia física, sino de la seguridad de que el líder siempre *está allí* atento, al mando y listo para liderar. El líder puede tener un día libre en la oficina, pero nunca en lo que respecta a la confiabilidad. Él es el único individuo dentro de la organización que nunca está totalmente desconectado de aquellos a quienes lidera, y el líder que se queja por esto no está calificado para liderar.

La lealtad

Sin lealtad, los esfuerzos humanos están condenados. Últimamente, la lealtad ha tenido muchas dificultades y, en gran parte, se debe a la ruptura de muchas de las estructuras de la vida que tenían el fin de enseñar y establecer la lealtad. Es difícil mantener la lealtad en un

mundo de divorcios sin culpa, de contratos que se rompen y de corporaciones que colapsan; sin embargo, sigue siendo esencial.

La lealtad tiene que operar en todas las direcciones al mismo tiempo. No puede sobrevivir si se encuentra con la deslealtad. Si esperamos que los seguidores, los empleados, los estudiantes, los miembros y los clientes sean leales, los líderes deben ser primero leales y deben serlo consistentemente.

La deslealtad es una maldición. Las grandes organizaciones y los grandes movimientos viven gracias al combustible del compromiso y de la lealtad, y no pueden sobrevivir sin ellos. La lealtad comienza con fidelidad a la convicción y a la misión de la organización. Transmite lealtad hacia aquellos que sirven en esa misión y que entregan sus vidas, sus habilidades y su trabajo a la causa. Por último, alcanza a aquellos a quienes sirve la organización o a quienes son sus clientes.

Los movimientos que hacen historia son aquellos que estimulan la lealtad, y los líderes que desean ver esa clase de lealtad primero deben demostrarla ellos mismos. ¿La gente que sigue tu liderazgo tiene temor de que solo estés buscando la próxima oportunidad? Si es así, puedes olvidarte de la lealtad. ¿Te ven vivir con menos compromiso con la misión de lo que les pides a ellos? Felicitaciones, acabas de socavar la lealtad.

La lealtad crece donde se la cultiva y se la admira. ¿Valoras el servicio y el compromiso de larga data? Si es así, admíralo abiertamente y expresa gratitud. ¿Algunos miembros del equipo han demostrado una tenacidad y un sacrificio particulares por la causa? Felicítalos. Cuando llega la dificultad, y *llegará*, la lealtad es lo que todos nos daremos mutuamente y le daremos a la causa que servimos. Esa lealtad debe comenzar desde arriba.

Los movimientos que hacen historia son aquellos que estimulan la lealtad, y los líderes que desean ver esa clase de lealtad primero deben demostrarla ellos mismos.

La determinación

No puedes liderar sin tenacidad y sin el compromiso incondicional de ver que el trabajo se haga. El sargento especializado Richard Redding estaba cableando un poste telefónico en Sicilia en 1943, mientras los aliados luchaban en una horrorosa batalla. Los aviones Messerschmitts nazi estaban bombardeando a la altura de las copas de los árboles, pero Redding siguió en su poste cableando las líneas de comunicación que tanto se necesitaban. Una voz en la base del poste le gritó a Redding y le preguntó si no tenía miedo de esos aviones a tan baja altura.

—Sí, señor —respondió.

—Entonces, ¿por qué se queda allí? —preguntó la voz.

—Porque tengo aún más miedo de usted, señor.

La voz que hacía las preguntas era la del teniente general George S. Patton Jr. El sargento Redding conocía la determinación absoluta de Patton de expulsar a los alemanes de Sicilia, y eso hizo que estuviera completamente decidido a permanecer en ese poste telefónico.

Así es como debemos liderar, y así es como otros sacarán fuerzas de la determinación del líder. Los eslóganes, los planes estratégicos y los diagramas de flujo no pueden impartir determinación; solo un líder puede hacerlo. La tenacidad en un propósito es lo que define un gran liderazgo y, cuanto mayor sea el propósito, mayor será la tenacidad requerida.

La humildad

Entiéndeme bien: los líderes deben ser humildes o serán humillados. La virtud de la humildad está profundamente arraigada en la comprensión cristiana de nuestra fragilidad humana. La historia está repleta de ejemplos de aquellos que han sido humillados, pero parece ser que esta es la lección más difícil de aprender para los líderes.

Parte de la confusión yace en las falsas ideas de la humildad. La humildad no significa que todos tienen los mismos dones o el mismo nivel de capacidades. No significa que todos hacen el mismo aporte a la misión ni que los líderes no están investidos con un nivel único de autoridad y responsabilidad.

La humildad sí tiene que ver con la comprensión de que todo lo que somos y lo que tenemos nos ha llegado como un don. Los líderes tienen habilidades únicas, pero reciben esos talentos y la capacidad para

desarrollarlos como dones de Dios, otorgados para el bien de otros.

No se trata de nosotros, a pesar de que seamos los líderes que han recibido una plataforma, una posición o un puesto prominente dentro de la organización. Los dones nos fueron dados para que podamos servir a otros. En el instante en que lo olvidamos y comenzamos a creernos nuestra propia publicidad, nos preparamos para la humillación.

El humor

¿Esta virtud te sorprende? No sueles ver el humor dentro de un listado de virtudes, pero tiene que estar allí, especialmente en los líderes. No somos llamados a ser comediantes o humoristas, pero el líder eficaz sabe que el humor generoso y crítico de uno mismo es un don que los líderes le pueden dar a la gente a quien sirven.

El humor humaniza y entibia el corazón. Aquellos que te siguen saben que tienes debilidades y flaquezas; entonces, permíteles compartir un humor dirigido a ti mismo. El humor jamás debe usarse a expensas de otro, pero puede usarse para hacer que la gente se sienta cómoda, para aliviar la tensión e incluso para afirmar la humanidad. El humor nunca debe ser obsceno o irrespetuoso, sino que puede construirse con respeto.

Recientemente, vi un ejemplo de esto cuando el presidente Barack Obama recibió al expresidente George W. Bush en la Casa Blanca para la inauguración de su retrato presidencial. Esta ceremonia es una de las tradiciones políticas estadounidenses, pero significaba que Bush y Obama tendrían que compartir el estrado en el Salón Este ante la mirada del mundo. Las tensiones políticas eran increíbles. Obama había hecho campaña en contra de Bush en 2008 y Bush había hecho todo lo posible en 2012 para impedir que Obama asumiera una segunda presidencia. Así es la política.

**El humor es la
virtud de permitir
que la gente vea
tu humanidad y**

Pero las naciones, al igual que las familias, necesitan tener momentos de unidad y tradición. Ambos presidentes usaron de manera brillante el humor para humanizar la ocasión. Obama le rindió homenaje a Bush y luego, bromeando, le agradeció por dejar «un excelente paquete de deportes en la televisión» en el sistema de cable

**de sentirte
cómodo por ser
completamente
humano, con
excentricidades y
todo.**

de la Casa Blanca. «Lo uso», dijo Obama. En respuesta, Bush le agradeció a Obama y luego le dijo al presidente actual que ahora podría mirar de vez en cuando su retrato y preguntarse: «¿Qué haría George en mi lugar?».

¿Para qué el humor? ¿Qué otra cosa más podían hacer? La mayoría de los líderes no tendrá que enfrentar algo tan drástico o incómodo, pero el principio sigue siendo el

mismo. El humor es la virtud de permitir que la gente vea tu humanidad y de sentirte cómodo por ser completamente humano, con excentricidades y todo.

Los líderes saben cómo reír con su equipo, con su gente, con el público y consigo mismos. El humor es el reconocimiento público de que los líderes son completamente humanos, y eso en sí es una virtud.

El líder y los medios de comunicación

El medio no es el mensaje, sino tú, y el líder debe saber cómo transmitir ese mensaje

Estás por entrar en tu oficina y vas un poquito abstraído en tus pensamientos. Das vuelta a la esquina y te acercan con prepotencia una cámara al rostro y un reportero te lleva un micrófono a los labios. ¿Qué dirías?

Algunos líderes se sienten muy cómodos con los medios, mientras que a otros les da urticaria la mera idea de enfrentarse a ellos o a una actuación forzada. Pero, en realidad, no importa qué clase de líder seas; si lo eres, los medios forman parte de tu mundo.

Para mediados del siglo xx, los medios masivos ya dominaban el paisaje cultural. Los líderes pronto descubrieron que los medios eran los únicos que poseían y manejaban las plataformas capaces de llegar a las audiencias masivas. Y créeme que esas audiencias son enormes. Aunque el mundo se encuentre en la transición hacia los medios digitales y se esté alejando de las señales de transmisión terrestres o en papel, las tres principales plataformas de los llamados medios antiguos —la televisión, la radio y el material impreso— representan realidades que ningún líder puede ignorar.

Además, todo el que lidere una organización grande se enfrentará a ese momento en que suena el teléfono y un reportero se encuentra al otro lado de la línea. A menos que quieras prepararte para el desastre, será mejor que estés listo para responder con seguridad, sinceridad y de un modo en el que puedas sobrellevar interminables nuevos reportajes. Los líderes que no tienen la capacidad para tratar con los medios se encontrarán en un momento de desesperación que puede llevarlos a la

vergüenza o a cosas peores.

¿Me estás prestando atención? Bien. Porque el hogar norteamericano promedio de hoy tiene más acceso a las noticias de lo que tenía el Salón de Estrategia de la Casa Blanca hace una década. Hay tantos departamentos de noticias televisivas, periódicos, estaciones de radio y revistas que, con el tiempo, puedes estar seguro de que tu organización o movimiento será el tema de interés de algunas noticias.

Pero, más allá de esto, tienes un mensaje que desees comunicar. Aun antes de que el reportero te venga a buscar, necesitas tener una comprensión estratégica de cómo pueden ayudarte los medios a transmitir el mensaje a personas que están fuera de tu audiencia.

Nunca te disculpes por tener un mensaje y por desear que ese mensaje reciba la mayor cobertura y exposición posible.

Debes tener esto muy presente: Nunca te disculpes por tener un mensaje y por desear que ese mensaje reciba la mayor cobertura y exposición posible. Esta es la razón por la que lideras. Eres el mayordomo de creencias y convicciones que tu organización representa y a las cuales has entregado tu vida. Tu organización existe para ser útil a la misión que definen esas creencias y a ti se te ha encomendado liderar. Entonces, hazlo y nunca te disculpes por liderar.

¿Te aterroriza aparecer en los medios de comunicación? Acepta el consejo de Roger Ailes, un genio de las comunicaciones que trabajó muchos años con el presidente Ronald Reagan y luego avanzó para convertir a *Fox News* en un centro neurálgico de los medios de comunicación. Ailes, de quien he aprendido mucho sobre los medios, les dice a sus clientes que todo comienza con una conversación y que ya sabes cómo tener una conversación.

«Una buena comunicación comienza con una buena conversación — afirma Ailes—. Si sabes conversar, entonces tendrías que poder transferir esa habilidad a un atril, a la televisión o a cualquier otro formato». Entonces, ¿qué hace falta para tener una buena conversación? Ailes va derecho al grano: tienes que ser interesante.

Las personas que mejor conversan son aquellas que son más interesantes y que se esfuerzan por ser aún más interesantes. Los

exterminadores de una conversación interesante incluyen un discurso monótono y aburrido, un diálogo soso y egocéntrico, los monólogos, las incoherencias y la simple falta de conexión con el otro sujeto. En la televisión, la pérdida del contacto visual con la cámara o con el anfitrión del programa equivale al fracaso. Tienes que esforzarte por ser interesante ante la cámara, aunque tus amigos te aseguren que para ellos eres interesante.

Esta es una de las claves para toda comunicación: la gente se desconecta de aquellas cosas que no le interesan. Sabes que esto es verdad. Recuerdas de cuántos profesores en la escuela te desconectabas porque, pobrecitos, sencillamente no eran interesantes. Como regla, la gente interesante participa de conversaciones interesantes, pero los comunicadores descuidados suelen romper esta regla. Tu objetivo como comunicador es que no te desconecten.

Ahora, añade el contexto de los medios masivos. Tu voz compite con millones de otras voces. Los espectadores pueden cambiar de canal haciendo zapeo con el control remoto. En épocas pasadas, un orador tal vez podía tener tiempo para volverse interesante lentamente mientras las cámaras rodaban, pero ya no es así. Roger Ailes es abiertamente sincero. En televisión, tienes siete segundos. Para entonces, los televidentes (y el anfitrión del programa) habrán decidido si eres interesante o no. Si no lo eres, el control remoto se pone en acción. Tu mensaje nunca sale.

Los periódicos y los medios impresos

Nunca había pensado en ser editor de un periódico, pero así fue. Uno de los periódicos cristianos más respetados del país me eligió como editor a la avanzada edad de 29 años. Días después, de todas las ciudades que hay, tuve que ir a Las Vegas, para cubrir la reunión de la Convención Bautista Southern de 1989, durante una de las épocas más controversiales de la historia de la denominación. Antes de este acontecimiento, había tenido bastante experiencia en redacción, pero nunca había sido un miembro acreditado de la prensa, y mucho menos el editor de un periódico. En Las Vegas descubrí algo increíble: si pones un micrófono frente a alguien, hablará y dirá las cosas más asombrosas (y algunas veces, reveladoras).

Los periódicos se están abriendo camino en los formatos digitales, y la reconfortante sensación de tener un periódico de papel entre manos tal vez no dure mucho. Pero los periódicos continuarán dominando en el terreno de las informaciones serias. Lo hacen por una razón primordial: emplean a los mejores reporteros, escritores y editores en el negocio. Esto no es decir que los reporteros de radio y televisión no tengan cualidades, sino que enfatizamos que el nivel de edición en un periódico importante excede ampliamente al de la mayoría de las otras plataformas mediáticas. Esto es lo que les da a los periódicos su aura de autoridad como «primeros en la historia».

Pero, al igual que todos los medios, los periódicos deben ser interesantes. La mayoría son emprendimientos comerciales que consiguen la mayor parte de sus ganancias a través de la venta de publicidad. Para hacer que esto sea rentable, el periódico debe captar y mantener la atención del lector. Si deseas transmitir tu mensaje a través del periódico, debes tener esto en mente.

Si sacas un comunicado de prensa, más vale que sea interesante. No esperes que un editor profesional pierda el tiempo con lo aburrido o lo común. Alcanzar las metas de tu institución no le interesa a nadie excepto a ti. Comenzar una obra nueva para tu organización en una isla habitada que acaba de descubrirse es interesante, entonces comienza con eso. No tapes las grandes noticias con aderezos institucionales; ve al grano con la mayor rapidez.

Si deseas transmitir tu mensaje a través de una columna de opinión en las páginas editoriales, será mejor que tengas algo bueno y claro que decir sobre un tema de preocupación muy actual, y más vale que tu columna esté bien escrita. No comiences mandando una columna al *New York Times*. Comienza con lo local, con lo pequeño y ábrete camino hacia arriba en la «cadena alimenticia» Contacta al editor de opinión de tu periódico local o regional y pregúntale si hay interés en tu columna. Presenta tu propuesta de manera sucinta o estarás muerto desde el comienzo.

Nunca subestimes el poder del periódico. Como sucede tanto con la radio como con la televisión, todavía vivimos en un mundo dominado por el viejo triunvirato de los medios masivos. Habrá más gente que lea tu columna en el periódico que en tu blog, aunque lean el periódico en

línea.

Lo mismo puede decirse del mundo de las revistas. Mira a tu alrededor en el puesto de periódicos del aeropuerto y verás revistas y más revistas que te miran a la cara. Si te sientas en la sala de espera del médico, verás que la mesa está llena de revistas. Las mismas reglas suelen aplicarse a los periódicos y las revistas, aunque estas tienen un ciclo más largo de impresión.

Una palabra final: La mejor manera de descubrir qué clases de noticias se abren paso hacia la imprenta y qué clase de columnas se publica en las columnas de opinión es leer esos mismos periódicos y esas mismas revistas con regularidad, de manera minuciosa y estratégica. No hay nada que reemplace a esta forma de familiarizarse con estos medios.

La radio

A comienzos del siglo xx, Estados Unidos fue transformado por la radio y, hasta el día de hoy, continúa siendo el medio más coloquial de los tres principales. Por cierto, ha resurgido en los últimos años al migrar gran parte de la conversación nacional a las ondas radiales.

Crecí escuchando a leyendas como Paul Harvey que leía e interpretaba las noticias. La radio introdujo voces en los hogares y estableció un medio de comunicación que tanto políticos como predicadores explotarían al máximo.

Durante ocho años, tuve el honor de ser el anfitrión de un programa de radio nacional en vivo. Era estimulante y todavía lo extraño. No hay nada como el entusiasmo que produce un micrófono en vivo, al saber que todo lo que se interpone entre el oyente y el aire es tu voz. También me encantaba hacer participar a los oyentes, en especial a aquellos que llamaban al programa con comentarios y preguntas.

La radio es un medio en transformación. Casi nadie compra una radio en estos días; compran cosas (como autos) con radios incluidas. Recuerda que la audiencia de radio es en gran parte una audiencia cautiva. La gente se encuentra en el auto, en la oficina, en la cocina, y escucha mientras hace su trabajo o mira a los autos que tiene enfrente. Por lo tanto, la radio prospera al ser la compañera del oyente y una interlocutora.

Quieres formar parte de esa conversación porque tienes un mensaje

que quieres compartir con otros. La principal oportunidad en la radio es la entrevista. Esto incluye la breve entrevista de noticias o la aparición en un programa de radio más largo. Ambos son importantes y requieren —por supuesto— que seas interesante.

Una palabra más sobre la radio: En las ondas de radio, tienes un recurso central: tu voz. Nadie puede ver tus expresiones faciales o tus gestos; lo único que tienen es tu voz. No es necesario que seas James Earl Jones, pero sí tienes que hablar con voz clara, expresiva y receptiva. De otro modo, tu mensaje se perderá en la niebla y el productor dará pie al próximo aviso publicitario. Sé interesante y habla con un tono de voz cautivador y con una cadencia rítmica. Comprende que en la radio se detesta el aire muerto, así que abre la boca y habla. La vacilación mata el interés.

La televisión

Si la radio transformó a Estados Unidos, la televisión volvió a transformarla. La televisión añadió la imagen visual al cóctel y se ha ido mejorando todo el tiempo. Ahora, la voz tiene un rostro y un cuerpo. Todo ha cambiado.

Si tienes un mensaje, no puedes ignorar la televisión. En términos de noticias televisivas locales, las reglas son muy similares a las de la radio, excepto porque debes tener en mente que la audiencia ahora lee tu apariencia, tu vestimenta, tus expresiones faciales y tus gestos. Se puede estar seguro de que la cámara captará todo, así que prepárate.

En términos de impacto, todavía no hay nada que supere a los noticieros nacionales y los canales de noticias de cable. Y han pasado casi 20 años desde que me invitaban decenas de veces al programa de CNN *Larry King Live*, y todavía oigo a televidentes que hablan sobre esos programas. A propósito, Larry King era uno de los entrevistadores más grandes del mundo y esto se debe precisamente a que es uno de los conversadores más naturales del mundo.

También he aparecido en programas como *Good Morning America*; *The Today Show*; *Dateline NBC*; *PBS NewsHour*; en los programas nocturnos de noticias de ABC, CBS y NBC, como también en programas con anfitriones que van desde Chris Matthews hasta Bill O'Reilly. La constante es que estos programas tienen que ser

interesantes y que dirigen la conversación nacional.

Si deseas transmitir tu mensaje desde estas plataformas, aprende a mirar una cámara con seguridad, a comenzar de inmediato con algo interesante, a responder las preguntas del entrevistador y a mostrarte cálido e imperturbable, aunque por dentro te sientas frustrado y agitado. La cámara lee las emociones más rápidamente de lo que el micrófono lleva las palabras.

Además, como nos recuerda Roger Ailes, habla de manera coloquial. De paso, Ailes fue el productor de *The Mike Douglas Show* allá por la época dorada del programa matutino de entrevistas. Había creado un cuadro en el cual calificaba a los invitados al programa. El cuadro tenía las categorías de *aburrido*, *bueno*, *interesante*, *memorable* y finalmente, *invítalo otra vez*. Ese cuadro prácticamente lo dice todo.

Por último, Ailes hizo la siguiente observación:

Lo que he aprendido de primera mano es que la televisión también ha cambiado la manera en que nos vemos los unos a los otros. Como resultado de la televisión, la gente hoy espera que lo hagan sentir cómodo en toda situación comunicacional. Cuando alguien les habla, quieren relajarse y escuchar tal como sucede cuando un profesional de la televisión los entretiene en la sala de su casa.

A esto, añadió: «Puedes pensar que es injusto, pero así es como es».

Qué hacer cuando llama un reportero

Suena el teléfono, llega un correo electrónico o entra un miembro del personal con un mensaje. Un reportero está en línea, en la recepción o justo detrás de tu asistente. Para entonces es demasiado tarde para decidir cómo responderás. Los líderes deben decidir de antemano qué hacer cuando llame un reportero, porque nunca sabes cuándo lo hará.

Primero, sé sincero. Nunca digas otra cosa que no sea la verdad. No tienes la obligación de responder la pregunta y, por cierto, no debes responder de más (un error común), pero nunca puedes mentir, confundir o inventar. Si lo haces, serás humillado y le darás mala reputación a tu organización y a las convicciones que representas. Para un líder cristiano, esto es inexcusable y perjudicial para el evangelio. Además, es un desastre práctico.

Segundo, sé directo. Los reporteros se encuentran trabajando en la historia de una noticia o tratan de descubrir si esa historia existe de verdad. Sé directo con ellos y hazles saber que solo contestarás lo que puedas contestar. No entres en el juego.

Tercero, comprende que puedes decir que no. No tienes que hablar con todos los reporteros que llaman ni tienes que aceptar todas las entrevistas que te ofrecen los medios. Yo rechazo algunos programas, incluso algunos muy populares, porque no creo que pueda aparecer en ellos con buena conciencia. No permitirán que las convicciones que sostengo tengan una presentación justa. No apareceré como el complemento de otra persona y no me gusta aparecer en programas que terminan en discusiones acaloradas. Pero si dices que no, debes saber que esto tiene un precio. Aunque tengas razón en rechazar la propuesta, el precio es que algún otro contará la historia, aunque sea acerca de ti.

Cuarto, respeta al reportero o al anfitrión del programa. Están allí realizando un trabajo y los necesitas para que cumplan bien con su tarea. Un reportero puede parecer hostil simplemente porque tiene que hacer una pregunta muy directa. Si los reporteros hicieran preguntas como las que te haría tu abuela, nunca lograrían buenos resultados en sus trabajos. Por otra parte, si un reportero es verdaderamente hostil, ponle fin a la conversación con respeto. Los anfitriones de radio y televisión son profesionales que tienen la responsabilidad de controlar la conversación en su programa. Responde sus preguntas y dales más de lo que piden. Recuerda que el tiempo en el aire se mide en segundos y fracciones de segundos. Si eres interesante, conciso, coloquial y cálido es probable que te inviten nuevamente. Piensa en el cuadro de Roger Ailes.

Quinto, comprende que los reporteros no controlan el formato final de una noticia impresa, y que los reporteros de radio y televisión también suelen ser editados. No culpes a la reportera de un periódico importante por el título; probablemente, ella no lo escribió. Esto forma parte del proceso editorial. No culpes al reportero de una emisora por el lugar en el que aparece tu historia en el programa; no es culpa de él.

Sexto, comprende que algunas apariciones en los medios no transcurren como esperas y algunas ni siquiera transcurren. Me he encontrado en un estudio preparado para una entrevista nacional en vivo, con la cámara en mi rostro y, a último momento, se cancela todo

el segmento porque alguna pareja de Hollywood anunció su divorcio. Así es como funcionan los medios. Y, por más que nos desilusione, los productores piensan de verdad que el divorcio de Hollywood será más interesante para la audiencia en ese momento que el tema capaz de transformar al mundo del que yo iba a hablar. ¡No te hagas problema!

Séptimo, debes saber que todos en cada paso de este proceso actúan de acuerdo a su propia cosmovisión. Es bien sabido que los que conducen los principales medios son más liberales y seculares, en términos generales, que la mayoría de los espectadores. Debes saberlo de antemano y comprender que no puedes hablar con una jerga cristiana si deseas que te entiendan. No esperes que los reporteros seculares sepan lo que es la Gran Comisión. Tendrás que explicárselos.

Explicar lo que crees es precisamente la misión que te trajo a esta posición de liderazgo.

Octavo, para añadir a lo que acabo de afirmar, debes saber que explicar lo que crees es precisamente la misión que te trajo a esta posición de liderazgo. Es para esto que en realidad vives, y por esta misma razón es que posees la convicción de liderar. Entonces, ve y hazlo, y deja fluir tu mensaje.

El líder como escritor

La palabra escrita sigue siendo una de las maneras más poderosas de guiar, por lo tanto, los líderes escriben

La invención del lenguaje escrito fue uno de los mayores logros del ser humano, y que podamos leer mensajes escritos miles de años atrás es prueba de su poder. Los líderes que desean causar un impacto y hacer que ese impacto perdure deben escribir. Puedes tomar nota: los líderes son escritores.

William Zinsser, uno de los guías modernos más valiosos en el acto de escribir señala un desarrollo extraño e impredecible. Nuevamente, estamos reemplazando la comunicación oral por la comunicación escrita. Los adolescentes (y ahora sus padres) cada vez más se envían mensajes de texto en lugar de llamarse por teléfono. El correo electrónico se ha convertido en el medio estándar de comunicación y ha desplazado no solo a la carta, sino también a las reuniones, los llamados telefónicos y la discusión oral. Todos hemos vuelto a escribir. Tal vez no escribimos bien, pero de todos modos, escribimos.

El líder escribe

No hay manera de evadir la comunicación escrita. Todos los días, los líderes suelen recibir y enviar un volumen importante de materiales escritos. La mayor parte es de corto plazo y de poco valor duradero, pero cuando los asuntos importantes de la misión y de las convicciones de la organización están en juego, los líderes deben escribir con interés y preocupación. Las palabras son importantes.

Los líderes deben vigilar de cerca su tiempo y atención. No hay excusa para la pérdida de tiempo, pero los líderes suelen apresurarse en las

actividades que requieren dedicación. Una de esas actividades es la escritura. El liderazgo tiene que ver con la comunicación y es necesario que gran parte de esa comunicación sea escrita. Sin embargo, muchos líderes socavan su liderazgo con una escritura deficiente.

Zinsser, que fue profesor universitario en la década de 1960, cuenta que el presidente de su universidad envió una carta al campus, donde declaraba: «Probablemente son conscientes de que hemos estado experimentando expresiones de insatisfacción muy considerables y potencialmente explosivas sobre asuntos que solo se relacionan parcialmente».

¡No puede ser! Como explica Zinsser: «Lo que quería decir era que los estudiantes los habían estado fastidiando por diferentes motivos». Ahora entendemos.

Para que se los entienda, los líderes deben aprender a escribir y separar tiempo para tal fin. Una razón importante para hacer esta inversión es que la palabra escrita puede hacer lo que la palabra hablada sencillamente no puede: permanecer en una página y demandar atención. La mayoría de las palabras que empleamos en un día determinado puede olvidarse casi de manera instantánea. Pero aquellas que deseamos que perduren, que influyeran mañana y no tan solo hoy, son las palabras que debemos comprometernos a escribir. El único acceso que tenemos a las ideas del pasado distante se encuentra en los registros escritos que han sobrevivido. En algún sentido, esto cambió luego de la invención de las grabaciones y de la capacidad de preservar la voz humana, pero nada ha suplantado al libro ni a ninguna otra forma de palabra escrita en términos de durabilidad, influencia y permanencia.

Gran parte de lo que el líder escribe parece obligatorio y rutinario, como por ejemplo, las circulares, las notas y las cartas. No obstante, estas también requieren claridad y deben seguir reglas gramaticales y de presentación. Además, si estas comunicaciones escritas carecen de importancia propia, no hay razón por la que el líder deba dedicar tiempo a ellas.

Los líderes toman en serio las palabras porque vivimos y morimos por ellas. Trabajamos para inculcar ciertas creencias y convicciones en los demás, y para luego motivarlos y dirigirlos a una acción concertada.

Esto quiere decir que un memorándum sobre políticas para el personal nunca es solo lo que parece. Si se lo mira a través del lente correcto, es un instrumento de enseñanza que debería maximizarse para afirmar las creencias fundamentales de la organización y enfatizar cómo esas creencias deben traducirse en un conjunto adecuado de políticas para el personal.

Cuando el líder escribe, lo hace para informar, motivar, explicar e inspirar. Algunas veces, el líder debe clarificar, corregir e incluso hacer sonar una alarma. Cualquiera sea el contexto, las palabras son importantes y el líder eficaz se esfuerza por desarrollar su capacidad de escribir con claridad, de modo convincente y potente.

Aprender a escribir

Lo triste es que un alumno puede graduarse de la escuela secundaria o de la universidad y aun así demostrar poca habilidad para escribir. Hay pocas escuelas que le prestan atención suficiente a la escritura, y algunas teorías educativas niegan que deban existir normas para escribir. Por supuesto, esto no tiene sentido y la pérdida de la capacidad de escribir es una tragedia nacional.

La única manera de convertirse en un mejor escritor es leer y escribir lo más que se pueda. Nadie lo expresa mejor que el novelista Stephen King. «Si deseas ser escritor —afirma—, hay dos cosas que debes hacer por sobre todas las demás: lee mucho y escribe mucho. No tengo razón alguna para evadir estas dos cosas; no existen atajos». En otras partes, King declara que la lectura «es el centro creativo de la vida del escritor».

Los líderes que desean ser escritores, para así profundizar y extender su influencia, deberían identificar a los escritores y a los ejemplos de escritura que son particularmente claros, eficaces, elocuentes y conmovedores. Cada escritor tiene un estilo personal, pero ninguno es artífice absoluto de su éxito. La influencia de muchos escritores asomará en tu propio estilo y, algunas veces, esa influencia será considerable.

Nuevamente, como dijo King, aprender a escribir comienza con la lectura y luego se traslada a la escritura. Si deseas escribir, escribe mucho. El columnista cuyo estilo admiras probablemente comenzó

como reportero en una sola área y tuvo que entregar varias historias por día, la mayoría de las cuales se han olvidado. El acto de escribir nos ayuda a aprender a hacer que las palabras tengan sentido, a saber cómo unir las oraciones y a lograr que el mensaje surja de ellas.

Por supuesto, existen aspectos técnicos y no faltan talleres o clases dedicados a desarrollar la habilidad de escribir. Pero son pocos los líderes cuya escritura admiras que sean producto de programas académicos de escritura. Aprendieron este arte mediante una copiosa lectura y un gran volumen de escritura, y para esta clase de educación, no pagas por clases especiales.

El líder y las palabras

Todos los líderes se apoyan en las palabras; es inevitable. En el caso de los líderes cristianos, el compromiso con las palabras es una cuestión de discipulado y de devoción personal, ya que nuestra fe se comunica a través de las palabras. Como dijo John Piper de manera memorable, hay afirmaciones por las cuales valdría la pena morir. Aún por cada palabra debemos estar pendientes.

Los líderes promedio se sienten satisfechos con el uso de palabras promedio de una manera promedio. Los líderes eficaces, aquellos que aspiran a tener una influencia duradera y extendida, aprenderán a usar las palabras como flechas encendidas, escogidas cuidadosamente y dirigidas para que cumplan con un propósito.

Mark Twain dijo una vez que el escritor debería aspirar a «usar la palabra correcta, no su prima segunda». Algunas veces, esto es solo cuestión de estilo, pero también puede ser cuestión de significado. Mediante el uso descuidado del lenguaje, al final, los líderes pueden comunicar mal o dejar de decir lo que querían.

Los líderes, que serán escritores, recogen palabras mientras leen. James Jackson Kilpatrick, un escritor muy claro y expresivo, una vez explicó: «Si deseamos escribir bien [...] debemos recoger palabras, almacenarlas, acumularlas y pegarlas a un álbum. Así estarán allí cuando las necesitemos».

Cómo es el proceso de escritura

Los líderes cumplen con una buena cuota de escritura sobre la marcha,

al escribir un breve correo electrónico o al dictar una carta. He dictado cartas en el asiento trasero de un taxi en la ciudad de Nueva York y he escrito columnas parado en la atestada terminal de un aeropuerto. Haces lo que tienes que hacer.

Pero si deseas escribir en serio y que tu obra tenga valor, necesitas un lugar tranquilo donde puedas dedicarte a escribir. Valoro la sinceridad de Stephen King cuando menciona que el equipamiento más importante de un escritor es una habitación con una puerta, y la determinación de cerrar esa puerta.

Una vez que la puerta esté cerrada, dedícate a escribir. En estos días, la mayoría de nosotros escribe en una computadora, pero la experiencia de escribir en papel con un lapicero preferentemente una pluma estilográfica, sigue teniendo algo especial. El flujo de palabras que pasan de la tinta al papel produce una satisfacción única. Por otra parte, la computadora ofrece numerosas ventajas para escribir y nos permite editar, almacenar y transmitir con increíble facilidad. Debo admitir que, al principio, la experiencia de escribir en una computadora me resultó extraña e incómoda cuando comencé a usarla al comienzo de la década de 1980, pero pronto me di cuenta de que la productividad sin la computadora sencillamente no satisfaría mis necesidades, así que me obligué a aprender a escribir en una pantalla. Ahora es algo totalmente natural.

John Updike dijo una vez que no existe en la Tierra una criatura más feliz «que un escritor que no está escribiendo». En otras palabras, obligarte a escribir requiere esfuerzo. Sencillamente, debes comenzar y permitir que las palabras fluyan.

Roy Peter Clark sugiere útilmente que los escritores deberían pensar en los lectores mientras escriben, y pensar en el proceso de escritura como la manera de permitir que las ideas y la información fluyan del escritor al lector. Clark insta a los escritores a permitir que sus palabras fluyan antes de preocuparse demasiado por las reglas y las herramientas para escribir con destreza. Muchos escritores nunca llegan a escribir algo porque se preocupan demasiado por los detalles. Escribe ahora, preocúpate después.

¿Es difícil escribir? Algunas veces, por cierto lo es; pero otras, las palabras sencillamente fluyen y se acomodan con naturalidad. Cuando

trabajas con una fecha de entrega, debes terminar el escrito sin importar si te sale con facilidad o con dificultad. Si conoces de antemano los momentos del día en los que te resulta más fácil escribir, organízate de manera acorde. Escribo mucho mejor por la noche que por la mañana. Mi mente está más alerta y los pensamientos y las palabras fluyen con mayor naturalidad. Entonces, suelo escribir por la noche (que es cuando estoy escribiendo este capítulo) y casi nunca lo hago por la mañana.

Reúne lo que necesitas y ten los recursos a mano. La buena escritura se ve frustrada por las interrupciones, y la necesidad de una referencia u obra a citar que no tienes a mano es una interrupción. La tranquilidad es amiga de los escritores, pero yo escribo mejor con música de fondo. Por lo general, pongo música clásica a un volumen bajo. La música le añade ritmo y cadencia a mi escritura. Curiosamente, muchas veces puedo oír esa música en mi mente mientras leo mi propio manuscrito.

La buena escritura se ve frustrada por las interrupciones.

Una vez que hayas terminado de escribir, corrige el trabajo. Asegúrate de que dice lo que deseas que diga y con el estilo y el tono que pretendes. Si trabajas en el manuscrito de un libro o en un artículo para un periódico o una revista, un editor profesional mejorará tu borrador (al menos, a su juicio). Si no tienes a un editor profesional, pídeles a otros que lean tu borrador y que lo comenten.

Por último, entrega el manuscrito y suéltalo. Nunca sentirás que lo has completado totalmente y, mucho tiempo después de que se haya publicado, verás cosas que te gustaría cambiar y decir de manera diferente. No te preocupes. En algún momento, Dostoyevsky tuvo que dejar de escribir y revisar *Crimen y castigo*, y finalmente se lo entregó a la editorial. Si él pudo renunciar a su manuscrito, nosotros también podemos.

La escritura como liderazgo.

La palabra escrita dura mucho más y

Los líderes escribimos porque las palabras son importantes y porque la palabra escrita dura mucho más y llega más lejos que las palabras que decimos. Los líderes escriben boletines,

**llega más lejos
que las palabras
que decimos.**

circulares, correspondencia, artículos, columnas y libros para extender su alcance y profundizar el impacto de su liderazgo.

La convicción para liderar es la convicción para escribir. Si ahora no puedes establecerlo como una prioridad, déjalo como una meta para más adelante. Recoge palabras y ejemplos de escritura que admiras y desarrolla los mensajes que deseas comunicar mediante un escrito.

Aunque la escritura es exigente, sus recompensas son verdaderamente grandes. Para inspirarte considera las palabras del legendario escritor de deportes Red Smith: «Escribir es fácil. Lo único que haces es sentarte frente a una máquina de escribir y abrir una vena».

El líder digital

Los líderes comprenden que el mundo digital es un mundo real: un mundo en el cual están llamados a liderar

El mundo digital no existía hace una generación, y ahora es una realidad ineludible. El mundo engendrado por la computadora personal, internet, las redes sociales y el teléfono inteligente ahora constituye el mayor campo de discusión y debate público que el mundo jamás haya conocido.

Los líderes que hablan del mundo *real* en contraposición con el *digital* cometen un error, un craso error. Aunque tenemos razón al priorizar las conversaciones cara a cara y a sentirnos cómodos y seguros frente a autoridades estables como el libro impreso, el mundo digital en sí es *real*, solo que de un modo diferente.

El mundo digital en sí es *real*, solo que de un modo diferente.

En el mundo digital, en la web y en el teléfono inteligente que tienes en el bolsillo, se desarrolla una comunicación real. La verdadera información se comparte y se disemina globalmente más rápido que nunca antes. Hay conversaciones reales que se desarrollan a través de la voz, las palabras y las imágenes, que conectan personas en todo el mundo.

Si el líder no lidera en el mundo digital, su liderazgo está, por definición, limitado a aquellos que también ignoran o descuidan ese mundo. Esa población es más pequeña con cada minuto que transcurre. El reloj avanza implacablemente.

Peligros y promesas en el reino digital

El mundo digital está impulsado por sus pioneros y animadores ideológicos y empresariales, que son una multitud. Los números son impactantes. La *World Wide Web* tiene, para los efectos prácticos, menos de 20 años. Hoy en día, llega a todos los continentes y países, y conecta a más de 2000 millones de personas.

Ahora, hay 6000 millones de suscriptores de celulares, esto equivale al 87 % de la población del mundo. Los teléfonos celulares, que originalmente eran los juguetes de los ricos y poderosos, ahora son más comunes que los teléfonos fijos en las regiones más pobres del planeta. Los postes de teléfono pronto serán una antigüedad. La blogosfera era desconocida para la humanidad hasta hace quince años, pero todos los meses, una sola plataforma bloguera (WordPress) registra a más de 300 millones de usuarios que leen más de 2500 millones de páginas. Ahora, el mundo recurre a Google antes de pensar siquiera en buscar un diccionario o una enciclopedia. La mayoría de los estadounidenses menores de 30 no pueden imaginar la época en que tenías que ir a una biblioteca de ladrillo y cemento para buscar información.

Facebook, el elemento central de las redes sociales (por ahora), fue lanzado en febrero de 2004, y ahora conecta a más de 1500 millones de usuarios en el mundo. Twitter, la sensación del microblog, fue lanzado en mayo de 2006 y hace alarde de 320 millones de usuarios que publican 500 millones de tuits por día. Lo que es aún más asombroso es que, en Twitter, se realizan más de 1600 millones de búsquedas por día. Para muchos, Twitter representa a la tecnología de punta de las noticias y la comunicación.

El reino digital es masivo y transformador. Los viejos medios están migrando hacia la web, aun cuando las redes sociales suplantán cada vez más a las tecnologías de voz. Los teléfonos inteligentes son pequeñas computadoras que ahora se usan de vez en cuando para llamadas de voz.

El mundo digital es el Lejano Oeste del intercambio de información y conversación. En Internet, se puede encontrar casi de todo, por lo general con tan solo clicar en el ratón. Esto incluye de todo, desde la predicación hasta la pornografía, donde la política y el entretenimiento

se añaden a la mezcla.

Aunque Internet y las tecnologías digitales conectan a la gente, también las desconectan. Hay tanta información y tantos entretenimientos instantáneos que pareciera que todo el planeta está desarrollando un problema de déficit de atención. Al mismo tiempo, estas tecnologías han conducido a la mayor democratización de las comunicaciones desde el advenimiento del lenguaje hablado. Los cristianos pueden llevar el evangelio a China y penetrar la «Gran muralla cortafuegos», que es el nombre que los ciudadanos chinos le dan a los esfuerzos de su gobierno por mantener alejada la información. Corea del Norte lucha por aislar a su pueblo del mundo exterior, pero los teléfonos celulares (¡de Egipto!) son cada vez más comunes, aunque ilegales.

Internet también ha perturbado las jerarquías estables de la antigua era de información. Un adolescente con una computadora puede crear un blog que parezca tener más autoridad que el blog escrito por un director ejecutivo de algunas de las corporaciones de *Fortune 500*, y es probable que también haya más gente que lo lee.

La mayoría de lo que aparece en Internet no está editado y gran parte de su material no es útil. Algunos materiales incluso son dañinos. Pero sin duda, no podemos ignorarlo. Si no estás presente en Internet, sencillamente no existes, en lo que concierne a toda persona por debajo de los 30 años. Estos «digitales natos» casi nunca reciben cartas escritas y es aún más extraño que las escriban. No conocen otra cosa que no sea la información instantánea y los estudios indican que hacen mil cosas al mismo tiempo por instinto, al utilizar varios dispositivos digitales a la vez, muchas veces aun mientras están sentados en el salón de clases.

El mundo digital es enorme, complicado y explosivo. Contiene maravillas, horrores y todo lo que se encuentra entre medio. Además, es una de las áreas más importantes del liderazgo que experimentará nuestra generación. Si estás satisfecho con liderar desde el pasado, mantente alejado del mundo digital. Si deseas influenciar el futuro, respira hondo y pásate al carril rápido.

El desarrollo de una presencia en internet

A esta altura, casi todas las iglesias, corporaciones, negocios, escuelas u organizaciones tienen algún tipo de presencia en Internet. Si no es así,

debes darte cuenta de que simplemente no existes, al menos en lo que concierne a innumerables millones de personas. Si eres líder, eres el responsable de que la presencia de tu organización en Internet sea útil, atractiva, tentadora y esté bien diseñada. Si necesitas ayuda, búscala. Por lo general, la primera impresión que causes en la red será la única que puedas provocar, así que asegúrate de que sea importante.

El contenido es lo que rige. La gente llega a tu sitio web porque está buscando información. Asegúrate de que la encuentren y de que valga la pena encontrarla. Tu presencia en la red le dice al mundo quién eres, cuál es el propósito de tu organización y la seriedad de tu compromiso con esa misión. La información en tu sitio debe actualizarse periódicamente y debe ser digna de atención. Si tu presencia en Internet parece obsoleta, los visitantes supondrán que tu organización también es obsoleta.

**Tienes un mensaje
que comunicar y
no hay
absolutamente
ninguna virtud en
no lograr
comunicarlo.**

Como líder, considera la posibilidad de establecer tu propia presencia en Internet como parte del sitio de tu organización. Si te parece que esto es hacerte propaganda a ti mismo, reconoce que viene en el mismo paquete que recibes cuando eres líder. Los visitantes quieren saber qué piensas, cómo comunicas la misión de tu organización y si inspiras confianza.

Tienes un mensaje que comunicar y no hay absolutamente ninguna virtud en no lograr comunicarlo. Haz que tu sitio web esté al servicio de la misión de tu organización y atraiga a los visitantes a sus páginas. Ofrece buen contenido y los visitantes regresarán. Si dejas que se vuelva anticuado, irán a otra parte. Esto significa una pérdida para tu organización y su misión. Nunca lo olvides.

Asegúrate de que los visitantes puedan encontrarlos a ti y a tu organización. Si los buscadores no saben que existes, solo aquellos que conozcan la dirección de tu sitio web podrán encontrarte. Esta no es una estrategia de crecimiento.

La blogosfera

No hace mucho, los líderes se consolaban pensando que los blogueros

eran todos veinteañeros en pijamas que escribían en línea para despotricar contra algo. Esa suposición ha quedado hecha añicos ya que los blogs, se los llame así o no, son ahora una de las plataformas más importantes para nuestra conversación cultural. La Casa Blanca mantiene un blog diario, al igual que casi todas las instituciones importantes de la nación. La blogosfera, como se la conoce actualmente, ofrece la manera más rentable de la historia para comunicar grandes ideas y contenido sólido. Si no escribes un blog, deberías hacerlo.

Algunos líderes escriben blogs destinados a un público más amplio e internacional; otros, mayormente para consumo interno. Comencé a tener un blog en cuanto pude encontrar una plataforma y, desde entonces, he trabajado en él constantemente. Aunque escribo libros y artículos, doy charlas en todo el país y aparezco en los medios, nada se acerca al alcance de mi blog. Mis libros (espero) durarán más tiempo y comunicarán con mayor profundidad, pero ningún libro puede transmitir ideas con la rapidez de un blog y sin costo alguno.

Un blog requiere la alimentación constante, y debo tener esto siempre en mente. A veces, puedo alimentarlo generosamente, pero algunos días, tengo que permitir que otras prioridades y oportunidades reduzcan lo que puedo hacer en el blog. Si no te gusta escribir, no serás un buen bloguero. Si te gusta, deberías pensar cuidadosamente en lo que tratas de conseguir. La mayoría de los artículos de mi blog son largos y, en general, esto se debe a la magnitud de los temas que trato. No es obligatorio que sea así. Los líderes deberían permitir que sus blogs estén al alcance de sus fuerzas, pero que sean siempre claros, interesantes y que presten servicio a la misión de la organización. En otras palabras, escribe en tu blog con convicción.

A lo largo del camino, aprende los secretos del medio. Aprende a usar enlaces, imágenes y las redes sociales para atraer a la gente a tu blog.

Las redes sociales

El debate mundial se está trasladando rápidamente al ámbito de las redes sociales, que ahora abarca a todo un espectro de generaciones. Es sumamente probable que tus abuelos estén en Facebook y Twitter. Como sucede con el mundo digital en su conjunto, existen peligros y

trampas. Las redes sociales pueden usarse para bien o para mal. Pueden conectar a la gente y pueden desconectarla. Pero debes saber que pronto, las redes tendrán un predominio por encima de toda otra forma de comunicación digital.

Eso es razón suficiente para que los líderes participen en las redes sociales. Hoy en día, Facebook es la manera más rápida y fácil de conocer a una persona o, al menos, de conocer la manera en que se presenta a sí misma en ese medio. Utilizo Facebook, pero las limitaciones que tiene para la comunicación masiva son frustrantes. En tanto Facebook limite a los individuos a tener 5000 «amigos» en las páginas personales, será una frustración para los líderes. Por otra parte, tú y tu organización deberían crear una página en Facebook y aprender a usarla sabiamente.

Twitter se está convirtiendo rápidamente en la tecnología de punta en la comunicación social. Permito que Twitter alimente mi página de Facebook y me esfuerzo todos los días por informar a mi audiencia y a mis seguidores. Twitter es ahora mi fuente principal de noticias. Los tuits anuncian los titulares y sigo los enlaces para conocer las nuevas historias. Es un sistema de alerta que ahorra mucho tiempo.

Un tuit tiene un límite de 140 caracteres, pero los usuarios han explotado brillantemente esa plataforma. El encanto es la economía de caracteres, la coacción más brillante que se pueda imaginar para ser concisos. Si no estás en Twitter, y si no lo usas y lo sigues regularmente, te estás perdiendo una oportunidad enorme de liderazgo. Usado sabiamente, puede darle una circulación inmensa a tu contenido, a tu organización y a tus convicciones. ¿Cómo puedes justificar el dejar todo esto de lado?

Los podcast y la transmisión en directo [*streaming*] a través de los medios

Los medios tradicionales están controlados fuertemente por grandes corporaciones y organizaciones. Así tiene que ser debido a los altos costos asociados con las plataformas que se basan en la radio, la televisión y las publicaciones impresas. El mundo digital les abre la oportunidad a ti y a tu organización de convertirse en productores de

videos y contenidos de audio sin esa tremenda inversión. Los *podcast* y las transmisiones en los medios te lo permiten, pero deben estar bien hechos. Esto requiere una importante inversión de tiempo y atención, y también alguna inversión de capital, pero la capacidad de comunicación a través de estas tecnologías es poderosa.

Presento un *podcast* cinco días a la semana conocido como *The Briefing* [Resumen informativo], que es un compendio de noticias desde una cosmovisión cristiana. Es un emprendimiento enorme, pero me permite hablarles a muchos miles de personas cada día de la semana por la mañana. Puedo (y debo) grabar ese programa desde cualquier parte del planeta, para luego subirlo y dejar que en Louisville lo produzcan y lo suban. Crear un *podcast* es una oportunidad poderosa para un líder, pero puedes comenzar con algo pequeño. Si te da resultado, amplíalo.

Mi programa de formato largo, *Thinking in Public* [Reflexiones en público], es semanal y dura entre 45 minutos y una hora. Entrevisto a un intelectual prominente y entablo una conversación basada en su pensamiento. Siempre es animado y he podido presentar conversaciones con personas que van desde Alan Dershowitz, de la Escuela de Leyes de Harvard, hasta el expresidente Jimmy Carter.

Puedes usar tus *podcast* de manera interna o puedes compartirlos con una audiencia más grande. Tu programa debería adaptarse a tu personalidad, tu tiempo, tus intereses y los recursos que tienes a tu disposición. Aunque es probable que tu organización produzca una cantidad significativa de contenido, también es probable que la mayor parte muera rápidamente. El uso de transmisión en directo permite que se comparta contenido, y es una buena inversión de tiempo y de fondos de la institución. Comparte contenido con los demás, siempre y cuando valga la pena compartirlo.

El líder digital: Las herramientas

Un líder listo para influenciar y liderar en el reino digital necesita, como mínimo, tener acceso a internet y apoyo para tener allí presencia. No es necesario que tengas una computadora personal, pero sí que tengas una a mano que esté conectada a internet.

En mi estudio en casa y en mi oficina, uso una computadora de escritorio con un monitor extra grande. Me permite trabajar con al

menos dos ventanas abiertas al mismo tiempo, lo que es increíblemente útil para escribir en el blog, porque me permite escribir e investigar simultáneamente. Cuando estoy fuera de casa o de la oficina, uso una Macbook Air, que me permite hacer casi todo lo que necesito (incluso mi *podcast* diario, con el uso de un micrófono especial) y puedo llevarla fácilmente.

Un teléfono inteligente y un iPad (o cualquier tableta) le facilitan el trabajo al líder. Por cierto, el iPad ha revolucionado mi forma de trabajar y me resulta más útil que un teléfono inteligente, en especial, para los correos electrónicos y las redes sociales.

También soy un fuerte defensor de los recursos de lectura digitales, como el Kindle de Amazon y el Nook de Barnes & Noble. Tengo los dos y uso ambos, y además, tengo sus aplicaciones en mi iPad. Tengo un compromiso absoluto e incondicional con el código, el libro impreso en papel, pero también me encantan los libros electrónicos (*ebooks*). Robert Darnton, el bibliotecario de la Universidad de Harvard, hace poco fue el invitado de mi programa de formato largo *Thinking in Public*. Darnton, responsable de la biblioteca académica más grande del mundo, afirmó que el libro impreso y el libro electrónico no son enemigos. Estoy completamente de acuerdo. Seguirá siendo mejor leer algunos libros impresos. A otros, se los puede leer bien en formato digital. Nada puede reemplazar la sensación de tener un libro impreso en las manos, pero al mismo tiempo, la posibilidad de llevar juntos cientos de libros no tiene competencia.

Los líderes son lectores, ya sea en forma impresa o en una pantalla. Además, forman parte del mundo digital y lideran con convicción. Los líderes tienen un mensaje y deberían estar listos para usar cualquier plataforma y tecnología apropiadas para hacerlo llegar a la gente.

El líder y el tiempo

Los líderes saben que el tiempo es el gran nivelador de la humanidad

«El tiempo es el recurso más escaso —nos recuerda Peter Drucker—, y a menos que se lo administre, no se podrá administrar ninguna otra cosa».

¡Qué declaración deprimente! La mayoría de los líderes sabe que el tiempo es valioso y que, en un sentido, no está de nuestro lado.

La vida humana se ha transformado en las últimas décadas. Hemos llegado a viajar con notable facilidad. Hemos desarrollado sistemas de comunicación que nos permiten comunicarnos con alguien prácticamente al instante en cualquier parte del mundo. Hemos revolucionado la política y la ciencia, la economía y la administración. No obstante, el tiempo sigue inmutable.

Constantemente, me resulta aleccionador saber que estoy limitado por las mismas 24 horas por día que conocían Abraham y Jacob. La escasez de tiempo es la gran niveladora de la humanidad; afecta tanto al rico como al pobre, al poderoso como al desvalido.

Esta es una lección difícil para todos nosotros, y fue Drucker quien me ayudó a comprender el tiempo en términos de liderazgo. Leí su libro más importante, *El ejecutivo eficaz*, cuando era muy joven. Me resultó aleccionador entonces y aún más hoy. Por decirlo sin vueltas, tengo mucho menos tiempo por delante ahora.

La escasez de tiempo es la gran niveladora de la humanidad; afecta tanto al rico como al pobre, al poderoso como al desvalido.

«Los ejecutivos eficaces —insiste Drucker— no comienzan con sus tareas. Comienzan con su tiempo». Este es un consejo esencial. Los líderes comprenden que el tiempo opera en su contra y que el éxito o el fracaso dependen de utilizarlo y administrarlo correctamente. Drucker también amonesta a los líderes a que tengan en cuenta que el tiempo es «totalmente irremplazable». Como observa:

Dentro de ciertos límites, podemos reemplazar un recurso por otro; cobre por aluminio, por ejemplo. El capital puede sustituir el trabajo humano. Podemos utilizar más conocimiento o más músculo. Pero no hay sustituto para el tiempo.

¿Te convenció? Drucker no ha terminado.

Todo requiere tiempo. Es la única condición universal verdadera. Todo trabajo se desarrolla en el tiempo y lo usa. Sin embargo, la mayoría de las personas da por sentado este recurso único, irremplazable y necesario. Tal vez no haya nada que distinga tanto a los ejecutivos eficaces como su cuidado sensible del tiempo.

Esta última frase captó mi imaginación décadas atrás y todavía sigo cautivado por ella. Los líderes se distinguen por «su cuidado sensible del tiempo».

Pero, ¿qué significa esto? Las limitaciones del tiempo pueden aleccionarnos sin que añadamos ninguna sabiduría real en términos de su administración. Drucker les aconsejó a los líderes que analizaran cuidadosamente adónde se va su tiempo, convencido (correctamente) de que gran parte del tiempo del ejecutivo se desperdiciaba en cuestiones periféricas. Instó también con sabiduría a los líderes a separar un tiempo significativo y discrecional para pensar y planificar, ambas actividades centrales del liderazgo.

Pero, por lo demás, en el libro de Drucker el tiempo se reduce a cuadros, gráficos y análisis analítico. No dudo del valor de esos datos, pero a los líderes cristianos se nos ha encomendado pensar en nuestra administración del tiempo en términos muy diferentes.

El telón de fondo de la eternidad

Lo primero que sabemos sobre el tiempo en la Biblia es que Dios lo creó y que contrasta con la eternidad. El tiempo es típico de la creación, pero

el Creador es eterno. Dios no está limitado por el tiempo y lo hizo como una característica de la creación que revela Su gloria.

Esto quiere decir que siempre debemos comprender el tiempo con el telón de fondo de la eternidad y de los propósitos eternos de Dios. Toda la historia de la humanidad será como un abrir y cerrar de ojos en el contexto de la eternidad, y cada minuto de tiempo que experimentamos es un recordatorio de la diferenciación entre Dios en Su atemporalidad y nosotros en nuestra temporalidad.

La conciencia del tiempo es al menos una parte de lo que diferencia a los seres humanos del reino animal. Las bestias del campo y las aves del cielo están limitadas por los mismos días de 24 horas que conocemos y también son mortales, ya que experimentan la vida en medio de las dos realidades del nacimiento y de la muerte. La diferencia es que nosotros, en contraste con los animales, conocemos la experiencia del tiempo y su aleccionadora realidad. Nos miramos al espejo y vemos sus efectos. Vemos cómo los días se transforman en meses y los meses en décadas.

Al mismo tiempo, aun mientras experimentamos la limitación temporal de la experiencia humana, también sabemos que tiene que haber algo más. En el Libro de Eclesiastés, encontramos un testimonio maravillosamente hermoso del significado del tiempo:

Todo tiene su tiempo, y todo lo que se quiere debajo del cielo tiene su hora. Tiempo de nacer, y tiempo de morir; tiempo de plantar, y tiempo de arrancar lo plantado; tiempo de matar, y tiempo de curar; tiempo de destruir, y tiempo de edificar; tiempo de llorar, y tiempo de reír; tiempo de endear, y tiempo de bailar; tiempo de esparcir piedras, y tiempo de juntar piedras; tiempo de abrazar, y tiempo de abstenerse de abrazar; tiempo de buscar, y tiempo de perder; tiempo de guardar, y tiempo de desechar; tiempo de romper, y tiempo de coser; tiempo de callar, y tiempo de hablar; tiempo de amar, y tiempo de aborrecer; tiempo de guerra, y tiempo de paz.

Eclesiastés 3:1-8

Esta conciencia de la eternidad

Salomón declara la relevancia del tiempo, pero luego afirma que Dios «ha puesto eternidad en el corazón de [los seres humanos]» (v. 11). En otras palabras, somos prisioneros del tiempo,

confirma que nuestras vidas significan más de lo que puede contener el mero tiempo. Nuestras vidas terrenales deben medirse mediante un impacto que es eterno y no meramente temporal.

pero anhelamos más. Además, esta conciencia de la eternidad confirma que nuestras vidas significan más de lo que puede contener el mero tiempo. Nuestras vidas terrenales deben medirse mediante un impacto que es eterno y no meramente temporal.

Lo más importante es que esto significa que el líder cristiano comprende su llamado en términos del propósito y el plan eterno de Dios. No es posible enfatizar lo suficiente la importancia de este marco para el pensamiento. Esto coloca al líder cristiano dentro de una mentalidad completamente diferente a la de un líder que opera según alguna otra cosmovisión. Al igual que los demás líderes, estamos limitados por el mismo día de 24 horas. Pero no estamos limitados al horizonte del tiempo terrenal. Deseamos que nuestras vidas estén al servicio de un propósito eterno.

La segunda verdad que debe conocer el líder cristiano es que nuestro tiempo está en manos de Dios. No decidimos cuándo nacer, ni tampoco decidiremos cuándo morir. Dios nos hizo para Su gloria y para un propósito dentro de Su plan. En el Sermón del Monte, Jesús les preguntó a Sus discípulos: «¿Y quién de vosotros podrá, por mucho que se afane, añadir a su estatura un codo?» (Mat. 6:27). No podemos añadir tiempo; solo podemos administrar el tiempo que nos es dado.

El líder cristiano sabe que llega un día de juicio, en el que cada minuto de nuestras vidas quedará expuesto al justo juicio de Dios. Esto nos hace pensar seriamente, pero subraya la importancia de nuestra fidelidad en la administración del tiempo que se nos es dado.

El cuidado sensible del tiempo

Entonces, ¿cómo debemos ejercer la mayordomía fiel del tiempo? La primera tarea, como nos recuerda Peter Drucker, es ser sinceros en cuanto a cómo lo usamos. Observa que las cosas que nos hacen perder el tiempo «abundan en la vida de todo ejecutivo».

Absolutamente cierto. Para el líder cristiano, esto puede resultar aún más difícil de identificar y de tratar con sinceridad. Muchas de estas cosas tienen que ver con el equilibrio entre la disponibilidad y el tiempo que dedicamos a otros. Los líderes tienen que estar disponibles, pero nadie puede estarlo siempre. El líder eficaz aprende a estar disponible en los momentos correctos, aquellos en que será más influyente.

La expectativa de una disponibilidad constante derrotará a todo líder y volverá ineficaz el liderazgo. Al mismo tiempo, la esencia del liderazgo es transformar la convicción en acción corporativa, y esto requiere que el líder esté disponible y presente en los momentos adecuados aquello que refuerce esa transferencia de convicción al cometido de la entidad.

Las tendencias culturales pueden repercutir en este equilibrio, y me temo que muchos líderes cristianos (incluidos muchos pastores) han decidido ser demasiado inalcanzables. Los líderes deben proteger el tiempo de las constantes interrupciones y distracciones, pero la gente que está bajo su cuidado e influencia no son, en sí mismos, interrupciones ni distracciones. Nadie dijo que alcanzar el equilibrio correcto fuera fácil. No obstante, los líderes más eficaces aprenden a negociar este equilibrio tanto mediante la perspectiva como a través de la intuición.

El liderazgo por convicción afirma que la realidad de su tarea es una empresa intelectual. Por supuesto, es más que intelectual, pero nunca menos. Un trabajo intelectual requiere grandes períodos de tiempo ininterrumpido. La planificación, la estrategia, la concepción, el análisis y la evaluación son todas actividades intelectuales. Añádeles la tarea de formular mensajes y la responsabilidad constante de continuar aprendiendo.

Los líderes fieles saben que se debe proteger el tiempo o se perderá. Una vez que se pierde, no se puede recuperar jamás. Esto requiere decisiones difíciles y maduras. Los seguidores casi nunca conocen la carga que entraña el liderazgo, pero pueden presentir si el líder está listo o no cuando el deber llama, confiado en un plan y en un propósito, anclado en sus convicciones y en la pasión por la misión. Tal vez no comprendan todo lo que el líder hace con su tiempo, pero verán si lo administra bien. La prueba se encuentra en la calidad de liderazgo y esta calidad determinará la eficacia de toda la organización.

El tiempo personal, tu tiempo

La mayordomía del tiempo del líder encaja dentro del contexto de su vida y de sus tiempos. Un amigo observó que el tiempo se mueve mucho más despacio inmediatamente después del nacimiento de un niño. Las alegrías y las cargas instantáneas de la paternidad desplazan durante algún tiempo a muchas otras prioridades. Ese gran proyecto en el trabajo probablemente no recibirá mucha atención en los meses siguientes al nacimiento de un bebé. En la otra punta del espectro, mi esposa y yo nos estamos adaptando al síndrome del nido vacío. Todavía seguimos presionados por el tiempo, pero en una etapa de la vida muy distinta.

La mayoría de las organizaciones siguen alguna clase de ritmo anual. El año de la iglesia y de la escuela aminoran la marcha durante los meses de verano (no será así si diriges un parque de diversiones). Los negocios minoristas tienen sus estaciones de mayor movimiento. El líder eficaz planea con todo esto en mente.

Cuando, siendo joven, leí *El ejecutivo eficaz* de Drucker, me influenció grandemente su sabia observación de que algunas personas son mañaneras y otras, noctámbulas. De inmediato, supe dónde encajaba en estas categorías, y lo he sabido desde que me encontraba en la preparatoria. Esta distinción no es tan importante en un mundo de trabajo físico, pero es fundamental en el ámbito de trabajo intelectual. Algunos de nosotros pensamos mejor por la mañana, mientras que otros lo hacen mejor por la noche. Como aconsejó Drucker, apóyate en tus puntos fuertes y compensa tus puntos débiles. Si las circunstancias exigen que una persona mañanera tenga que realizar un trabajo intelectual por la noche, tendrá que esforzarse más por alcanzar los mismos resultados. Lo mismo sucede a la inversa. Cuando el líder tiene criterio, debería planear la mayordomía del tiempo de modo que sus puntos fuertes se maximicen y los puntos débiles se minimicen.

El líder fiel sabe que el tiempo debe medirse contra el telón de fondo del carácter eterno de Dios y de Sus propósitos eternos. Todo lo que los seres humanos construyen un día quedará reducido a ruinas, pero nuestras vidas y nuestro liderazgo, en Cristo, tendrán consecuencias e impacto eternos.

El líder fiel vive cada minuto dentro de este marco, incluso al medir los meses, los años y las décadas en términos de mayordomía. Día tras día, el líder negocia el desafío del tiempo y, minuto a minuto, percibe su paso. Sabe que hay un tiempo para trabajar y un tiempo para descansar, un tiempo para planear y un tiempo para actuar, un tiempo para leer y un tiempo para hablar, un tiempo para jugar y un tiempo para luchar.

Hace mucho, desarrollé el hábito de usar un reloj con una anticuada manecilla de segundos. Me gusta oírla hacer *tic-tac* y saber que cada *tic* y cada *tac* marcan el paso del tiempo. Me gusta tener relojes ruidosos en mi estudio, que me dejen oír cuando marcan el tiempo. Puedo sentir el paso del tiempo en mis huesos y esto me hace desear ser un mayordomo del tiempo más fiel mañana de lo que fui hoy. El tiempo lo dirá.

El liderazgo que permanece

El objetivo del líder no es solo perdurar, sino permanecer

Admiramos con razón las cosas duraderas. Ese instinto casi siempre es correcto, en especial, cuando se trata de compromisos y llamados. Honramos a las parejas que tienen matrimonios largos y duraderos, y reconocemos a la gente por sus extensos períodos de servicio. Podemos vivir en una cultura de gratificación instantánea y con períodos de concentración cada vez más breves, pero aun así, sabemos admirar lo que permanece.

Esto es especialmente cierto cuando hablamos de liderazgo. Los líderes que dejan las marcas más grandes son aquellos con muchos años de trayectoria. Un impacto grande requiere un período extenso de liderazgo, y el líder que desea producir un cambio debe asumir un compromiso público de perseverar.

Las organizaciones son asombrosamente resistentes al cambio. Aun cuando el cambio se produce, puede deshacerse en un instante si la gente regresa a los viejos y arraigados hábitos de pensamiento y de trabajo. El líder más eficaz sabe permanecer en la tarea, decidido a lograr que se cumpla.

Una visión de permanencia

Vi este principio en acción cuando era un joven ministro y visité la histórica Primera Iglesia Bautista de Dallas, Texas, por primera vez. Quería experimentar la reunión de adoración y deseaba oír predicar al Dr. W. A. Criswell, el famoso pastor de la iglesia. La experiencia fue, cuando menos, memorable. Criswell es uno de los predicadores más famosos del siglo xx, un maestro de la exposición de la Palabra y de la predicación desde el púlpito. También fue un líder visionario que

condujo a la iglesia a convertirse, en ese entonces, en una de las más grandes del mundo. Además, tuvo una personalidad titánica y fue un transformador de la historia. Quería verlo en la plenitud de su vida y así fue. Tenía casi 80 años y seguía vigoroso.

Criswell había llegado a ser pastor de la Primera Iglesia Bautista en 1944, a continuación de la muerte del legendario George W. Truett. Cuando me senté en el santuario aquel día, Criswell ya había sido pastor durante más de 40 años. Al concluir el servicio, el Dr. Criswell se paró ante la congregación y les dio la bienvenida a los miembros nuevos que se habían bautizado recientemente. Uno de ellos era un muchachito de unos doce o trece años. Criswell lo abrazó cálidamente, luego miró a la congregación y les pidió a los padres del niño y a los abuelos paternos que pasaran adelante y se pararan junto a él. Entonces Criswell dijo algo asombroso. Presentó al padre del niño y dijo: «Lo bauticé a él hace muchos años». Luego, presentó al abuelo y dijo: «Y lo bauticé a él aun mucho antes».

Este pastor había permanecido en su puesto el tiempo suficiente como para haber bautizado a tres generaciones de hombres, en un pastorado que se había prolongado durante décadas y todavía no había acabado.

Piensa un momento en lo que aquello significaba. Prácticamente todos los que se encontraban en aquella sala habían conocido solo a un hombre como pastor de la Primera Iglesia Bautista de Dallas, Texas. George W. Truett había muerto casi medio siglo atrás. La huella de Criswell se encontraba en cada centímetro cuadrado de aquella propiedad, en cada aspecto de su ministerio y se asomaba en cada recuerdo. Lo más importante es que había permanecido allí lo suficiente como para llegar a lo profundo de los corazones y de las mentes de su congregación. Había enseñado, predicado e influenciado a sucesivas generaciones, y su huella sigue estando allí, casi una década después de su muerte.

Mientras me encontraba sentado en aquel santuario ese domingo por la mañana, tomé una decisión que cambió mi vida. En ese entonces sabía que quería prestar servicio en un lugar de liderazgo que me permitiera —e incluso que me requiriera— permanecer toda mi vida para servir e influenciar. Vi la gloria de la permanencia delante de mis ojos, y en aquel mismo momento, me comprometí a tener la aspiración

de conocer esa gloria en mi propia vida.

Considera la alternativa. Los gerentes de las corporaciones, los presidentes de las universidades y los líderes de toda clase parecen ir y venir en una puerta giratoria de liderazgo fácil de olvidar. Los períodos breves para los líderes son la regla en lugar de la excepción. El mandato promedio de los líderes de las corporaciones es increíblemente breve y es alarmante lo temporal que es el impacto de su liderazgo. Si deseas producir cambios perdurables, será mejor que te comprometas a permanecer. De otro modo, tu influencia desaparecerá con la misma rapidez que la papelería que lleva tu nombre.

**Si deseas producir
cambios
perdurables, será
mejor que te
comprometas a
permanecer.**

La permanencia, la verdadera paciencia del líder

La paciencia es una virtud altamente honrada por los cristianos. La Biblia revela que la paciencia es uno de los frutos del Espíritu Santo. El apóstol Pablo oró para que los creyentes fueran «fortalecidos con todo poder según la potencia de su gloria, para obtener toda perseverancia y paciencia, con gozo» (Col. 1:11, LBLA). Es evidente que la paciencia, la perseverancia y el gozo van juntos. Pablo también le dijo a Timoteo que predicara «con mucha paciencia e instrucción» (2 Tim. 4:2, LBLA).

Solemos pensar en la paciencia como algo a corto plazo. Nos impacientamos cuando esperamos en una hilera frente a una caja, en medio del tránsito y mientras estamos sentados en un aeropuerto viendo cómo se desperdicia nuestro tiempo por circunstancias que están fuera de nuestro control. Lo más importante es que nos impacientamos con otras personas, muchas veces de manera pecaminosa. Esta es una gran lucha en mi propia vida, ya que suelo ser culpable del pecado de la impaciencia frente a cuestiones de corto plazo.

Sin minimizar la pecaminosidad de la impaciencia en este sentido, si estudiamos con atención la Biblia, vemos que revela que la preocupación por la paciencia suele asociarse más frecuentemente a la permanencia de un siervo líder en el largo plazo, dispuesto y listo para soportar las cargas del liderazgo y preparado para influenciar durante

un largo tiempo.

Los comentaristas de liderazgo han visto por mucho tiempo que los líderes suelen sobrestimar lo que puede lograrse en un solo año, pero subestiman lo que puede lograrse en una década. Esta es una observación muy útil y cada uno de nosotros tiene solo unas cuantas décadas para vivir. Pronto completaré la segunda década como presidente de la institución que tengo el gran privilegio de liderar. Todos los años hago un análisis serio y aniquilador sobre lo que hemos logrado y experimentado. Cada uno de estos años ha sido memorable —algunos, centellantes—, pero ahora me cuesta recordar en qué año tuvo lugar determinado suceso. Los años se funden en décadas. Para ser sincero, nunca sentí que un año fuera completo. Por otra parte, las décadas me parecen bien. Los años se pasan en un suspiro, pero las décadas no se van rápidamente.

Tres de mis predecesores en el puesto permanecieron por períodos de 30 años. La historia de esta escuela, y de las iglesias a las cuales servimos, demuestra la enorme influencia que dejaron estos tres hombres, una influencia que aún hoy se siente.

El liderazgo es una prueba de permanencia

Cada rama de la milicia de Estados Unidos requiere una prueba de resistencia física como parte del entrenamiento básico. Podemos entender fácilmente por qué. Las fuerzas armadas necesitan saber con seguridad quién puede resistir en el campo de batalla.

El liderazgo es una prueba de resistencia que exigirá lo mejor de cada uno. Los líderes se enfrentan a incontables frustraciones, a complicaciones para volverse locos y a minorías que se resisten a los cambios. El lugar más alto de la escala es solitario y las cargas del liderazgo pueden ser desmoralizantes y agotadoras. Los líderes suben hasta cumbres de increíble altura y, a continuación, caen en pozos desgarradoramente bajos.

El Dr. Duke K. McCall, uno de esos líderes que me precedió en este puesto y que prestó servicio durante más de 30 años, me dijo una vez que las instituciones y las organizaciones en realidad no necesitan un presidente todos los días. «Pero los días en que se necesita un presidente —dijo—, es porque solo él puede marcar la diferencia entre el éxito y el

fracaso».

Esta fue una exageración intencional, pero contiene más que una pizca de sabiduría. Los líderes deberían tratar de realizar una contribución significativa todos los días, pero algunos son mucho más significativos que otros.

El Dr. McCall fue elegido presidente de nuestra escuela en 1951 y pronto cumplirá 100 años. Es un depósito viviente de liderazgo, sazonado con abundante experiencia. Cuando me eligieron, el Dr. McCall, que ya hacía una década que se había jubilado, me dijo que mi trabajo era permanecer en el puesto durante más tiempo que él. Este hombre sabe que me gusta el desafío.

Dado el ritmo acelerado de la vida corporativa e institucional, me temo que hoy tenemos más de esos días críticos en que el rol decisivo del líder se necesita con urgencia, y él debe estar listo para que, en cualquier momento, brote una explosión. La permanencia es lo que mantiene al líder en su trabajo, día tras día.

La permanencia también es importante por otra razón. Si lideras fielmente, tomarás decisiones que serán antipáticas, costosas y que algunas veces estarán cargadas de riesgo. Habrá días en los que tendrás que ponerte de pie y asumir la culpa por una mala decisión que tomaron otros, y muchos otros días en los que esas malas decisiones habrán sido tuyas. Pero, con mayor frecuencia aún, los líderes tienen que soportar la carga de las decisiones correctas que duelen.

**Los líderes tienen
que soportar la
carga de las
decisiones
correctas que
duelen.**

Hace muchos años, mientras estaba sentado en un salón repleto de ejecutivos poderosos y líderes nacionales, escuché a un prominente director ejecutivo hacer una observación en privado que no he olvidado. «Hay días en los que solo tienes que aceptar que, si lo único que existiera fuera el día de hoy, los que me contrataron jamás me contratarían otra vez. En realidad, si lo único que existiera fuera el día de hoy, ni yo me contrataría».

La permanencia no solo les exige a los líderes, sino que también les ofrece la bendición de un largo recuerdo y de un período más largo de evaluación. Se necesita tiempo para ver crecer el fruto en los árboles y,

por lo general, se necesita aún más tiempo para que el fruto del liderazgo aparezca en abundancia.

Una prolongada obediencia en la misma dirección

Eugene Peterson describe la perseverancia cristiana como «una prolongada obediencia en la misma dirección». Esto es casi perfecto. La santidad requiere una prolongada obediencia en la misma dirección, exige quedarse en el campo de batalla y permanecer allí. A menudo, la vida cristiana no es más que una sencilla cuestión de obediencia, hacer las cosas bien y en orden, y negarse a caer o a titubear.

Para la mayoría de nosotros, lo difícil es la parte *prolongada*. Queremos que todo suceda ahora. Como explica Peterson, este impulso es mortal para la vida cristiana:

Todos están apurados. Las personas a las que guío en adoración, aquellas a quienes aconsejo, visito, por las que oro, a quienes les predico y les enseño quieren atajos. Desean que las ayude a llenar el formulario que les conseguirá un crédito instantáneo (en la eternidad). Se impacientan por ver resultados. Han adoptado el estilo de vida de un turista y solo desean los momentos de apogeo [...] La vida cristiana no puede madurar bajo tales condiciones y de esa manera.

Por supuesto que no. Y, de hecho, tampoco puede hacerlo el liderazgo cristiano. El liderazgo requiere madurar, aprender, adaptarse, repensar y reequiparse. Ninguna de estas cosas se logra rápida o fácilmente.

Demasiados líderes pasan de una posición a la otra, una y otra vez, precisamente porque no quieren soportar las lecciones que solo el tiempo y la antigüedad pueden enseñar. Saltan de una posición y aterrizan en la otra, con lo cual elaboran un largo currículum, pero sin arrojar ninguna sombra. Se privan a sí mismos y privan a aquellos que lideran de las lecciones que se obtienen solo mediante la perseverancia y la experiencia.

Son prueba de la espantosa verdad de que puedes servir en una posición de liderazgo sin jamás liderar de verdad.

La permanencia de la verdad

Los líderes por convicción valoran la permanencia por otra razón fundamental: la permanencia de la verdad. Las verdades que sostenemos y las creencias que valoramos adquieren la forma de convicciones que enmarcan cada aspecto de la realidad.

Nuestra misión es ocuparnos de que esas convicciones se conozcan, se crean y se traduzcan en una acción combinada y significativa.

La verdad es eterna, establecida por el Dios eterno. Aquellos que conocen la convicción para liderar deben poseer el compromiso de permanecer y la capacidad de esperar. La verdad permanece y nosotros también debemos hacerlo.

El líder y la muerte

La mortalidad enmarca el horizonte del liderazgo

«Tú morirás. Yo moriré. Sucederá». La película favorita del verano de la familia Mohler es *What About Bob?* [¿Qué tal, Bob?], la comedia que protagonizan Bill Murray y Richard Dreyfuss. Uno de los personajes más interesantes es Siggy, un niño de once años cuyo nombre responde a Sigmund Freud, el héroe de su padre. Siggy es increíblemente reflexivo para un niño de once años y, en un momento crucial de la película, el niño (que siempre está vestido de pies a cabeza de negro) reflexiona sobre la realidad de que él y todos los que ama morirán. La conclusión es: «Sucederá».

Absolutamente cierto. Todos moriremos. Los cristianos entienden la muerte como el resultado del pecado humano y como el último enemigo que es derrotado por Cristo. Pero mientras esta era continúe, la muerte nos llegará a todos. La realidad de la muerte enmarca la urgencia y la importancia de aprovechar al máximo el tiempo que se nos ha dado.

La muerte no es nuestra amiga. La certeza de nuestra mortalidad es un constante recordatorio de que somos criaturas finitas que viven verdaderamente de tiempo prestado. Las tecnologías médicas pueden extender la vida por algún tiempo, pero la muerte es un enemigo implacable. Los cementerios se llenan cada vez más.

¿Qué tiene que ver esto con el liderazgo? Todo. La mayordomía de nuestro tiempo adquiere una dimensión completamente nueva. Lideramos sabiendo que nuestro tiempo es limitado y que algún otro ocupará inevitablemente nuestro lugar. Como nos recuerda el viejo himno: «El tiempo, como un arroyo que no se detiene, nos transporta hacia la otra orilla». Como podemos darnos cuenta, ese arroyo corre

rápidamente.

La conciencia de nuestra mortalidad cambia todo. Sabemos que nuestro liderazgo, sin importar la edad que tengamos, es una mayordomía temporal. Somos criaturas creadas para un tiempo específico, una oportunidad única y una mayordomía singular de influencia, vida y energía. Este conocimiento limita nuestro orgullo y la tentación de presumir, porque vivimos con la conciencia constante de que todo lo que hemos edificado puede deshacerse cuando nos hayamos ido. Tenemos una oportunidad limitada de marcar una diferencia y de lograr que perdure. En otras palabras, el liderazgo es perecedero.

El escritorio que uso para escribir está libre de distracciones con excepción de una. Un modelo muy realista de una calavera humana reposa sobre la esquina izquierda. Hace algún tiempo, un visitante de 16 años me dijo con serenidad: «Le quedó un adorno de Halloween sobre el escritorio».

En realidad, no es en absoluto un adorno de Halloween. Si miras algunos de los retratos más históricos de la tradición cristiana, verás una calavera dentro de la pintura. Esto se conocía como *memento mori*, el recuerdo de la muerte, que pretendía motivar a quien recibiría el cuadro a aprovechar al máximo el tiempo que se le había dado. Esa calavera sobre mi escritorio no es una decoración morbosa ni un adorno macabro de una festividad tenebrosa. Es un recordatorio constante de la mortalidad como un elemento esencial de la condición humana y un estímulo para tomar conciencia de que cada día que pasa quita un punto de la columna marcada Futuro y añade uno a la columna marcada Pasado.

Si tuviéramos tiempo ilimitado, no nos percataríamos de la urgencia en absoluto. No nos veríamos incentivados a priorizar. La mortalidad no es solo la gran niveladora, sino también la gran motivadora. El tiempo y las oportunidades son preciosos y perecederos. Si lo olvidamos, perdemos toda perspectiva. Y la perspectiva es esencial para el liderazgo.

Probablemente, no tengas una calavera sobre tu escritorio, pero será mejor que tengas una en tu imaginación. De tanto en tanto, visito antiguos cementerios. Uno de mis favoritos es el cementerio de Princeton, en Nueva Jersey. Voy principalmente para visitar la tumba de

Jonathan Edwards, uno de mis héroes. En el mismo cementerio, se encuentran las tumbas de norteamericanos famosos, como el presidente Grover Cleveland, y de otros infames, como Aaron Burr. Además de estos, se encuentran las últimas moradas de descanso de numerosos alumnos y profesores famosos de la Universidad de Princeton y del Seminario Teológico de Princeton. Miles de personas pasan junto a ese cementerio todos los días sin pensar en la gente que está enterrada allí, ya fueran famosos o infames. Este es un pensamiento aleccionador para todo líder. No existe lugar más aleccionador que un cementerio, y no hay lugar que le recuerde con mayor claridad al líder los límites de su liderazgo.

La mayoría de estos monumentos están dedicados a la memoria de alguien a quien identificaríamos como un líder. Estos individuos alguna vez gobernaron naciones, estados o dominaron el discurso científico. Ahora las palomas hacen sus nidos sobre esas estatuas. Nadie recuerda quiénes fueron estos individuos ni qué lograron. Entonces, ¿todo está perdido?

El líder apunta al legado

La conciencia de nuestra mortalidad sería devastadora si lo único que supiéramos fuera que lideraremos por algún tiempo y luego moriremos. Pero si invertimos este conocimiento, nos servirá como el gran incentivo para apuntar a un legado, a la continuación de nuestra influencia y nuestro liderazgo luego de que hayamos partido.

Un legado es lo que queda como secuela de un gran líder. El líder ha desaparecido de la escena, pero su influencia sigue siendo esencial para la dirección y la cultura del mundo que lideró. Una vez más, la convicción es clave. La idiosincrasia del líder no permanecerá (o no debería hacerlo). Sus planes y visiones quedarán pasados de moda luego de su funeral. El estilo del líder es una firma personal. Tus gustos no serán los gustos del futuro. Sin embargo, nada de esto es lo que importa de verdad. Lo que importa es que la convicción sobreviva.

Recuerda que el liderazgo es convicción transformada en acción conjunta. Si las convicciones son las correctas, las acciones correctas vendrán a continuación. El líder sabio no trata de perpetuar cuestiones de estilo y gusto, ni siquiera de planes y programas. El líder que apunta

a un legado procura perpetuar la convicción. Si se perpetúa verdaderamente la convicción, todo lo demás vendrá como consecuencia. Si no se perpetúan las convicciones, ninguna otra cosa importa. El líder que verdaderamente lidera por convicción lleva esas convicciones hasta lo profundo, hasta los cimientos del movimiento. Sobre ese cimiento, se construye un legado, con las convicciones que enmarcan la realidad.

El liderazgo es convicción transformada en acción conjunta. Si las convicciones son las correctas, las acciones correctas vendrán a continuación.

A Charles de Gaulle le hablaron una vez de un «hombre indispensable». De Gaulle rápidamente respondió: «Los cementerios están llenos de hombres indispensables». Por supuesto, así es, y también están llenos de mujeres indispensables. Una tumba tras otra.

En realidad, no existen las personas indispensables, sino solo convicciones indispensables. Las convicciones nos precedieron y perdurarán cuando nos hayamos ido. La verdad permanece cuando todo lo demás se va. Esta es la única seguridad real que tenemos. Todo lo que construimos y todo aquello por lo que nos preocupamos puede deshacerse de inmediato. Con el tiempo, todo gran logro se desvanecerá. Si todo va bien, nuestros sucesores nos superarán y alcanzarán alturas con las que nosotros solo podíamos soñar.

Este debería ser nuestro sueño, no nuestro temor. Si somos fieles mayordomos del liderazgo que se nos ha confiado, nos veremos a nosotros mismos como quienes preparan el escenario para logros mayores que vendrán. Esta era la determinación de los patriarcas del Antiguo Testamento. Abraham, Isaac y Jacob construyeron para las generaciones futuras. El gran capítulo sobre la fe en la Biblia, en la carta a los Hebreos, registra que Abraham, junto con los otros patriarcas «... murieron en fe, sin haber recibido las promesas, pero habiéndolas visto y aceptado con gusto desde lejos, confesando que eran extranjeros y peregrinos sobre la tierra» (11:13, LBLA).

En otras palabras, lideraron fielmente durante sus vidas, cumplieron con su mayordomía y luego confiaron que otros —que creían las

mismas promesas— verían cómo Dios las cumpliría. Y por supuesto, las vieron. Los patriarcas y los profetas de Israel definen el liderazgo por convicción, como lo hacen los apóstoles en el Nuevo Testamento.

El conocimiento de nuestro tiempo limitado es de vital importancia. Es demasiado fácil para un líder creer en su propia publicidad y sucumbir ante la idea de que es indispensable. Si tienes esa tentación, simplemente haz lo que dijo de Gaulle y dirígete al cementerio para ver los líderes supuestamente indispensables que están enterrados allí.

Hace años escuché la historia de un predicador anciano que instó a un grupo de predicadores más jóvenes a recordar que morirían. «Te pondrán en una caja —les dijo—, y pondrán la caja en la tierra; te arrojarán polvo en la cara y luego regresarán a la iglesia para comer ensalada de papas».

Esto lo expresa a la perfección. La vida sigue. Si transferimos las convicciones con éxito, todo estará bien. De lo contrario, nuestra mayordomía está en peligro... o es en vano.

Una estrategia para perpetuar la convicción

Las organizaciones desarrollan estrategias para lo que más valoran. La mayoría de las juntas directivas y de los accionistas exigen y esperan estrategias para el crecimiento, para las ganancias e incluso para la sucesión. Lo que suele faltar es una estrategia para perpetuar las convicciones mismas que constituyen las bases para la existencia de la organización.

Existen varios movimientos estratégicos que ayudarán grandemente al líder a perpetuar la convicción. El primero es imprimir la convicción en la identidad genética de la organización. Nuestro propio ADN personal aparece en cada célula de nuestro cuerpo, donde se replica constantemente. Debemos asegurarnos de que las convicciones que enmarcan la identidad de la organización se repliquen de la misma manera: de un modo tan generalizado que se conviertan en algo natural y esperado.

Segundo, contrata basándote en la convicción. Esto es esencial y, sin embargo, es la razón por la que muchos líderes socavan su propio liderazgo. Nos dejamos impresionar muy fácilmente (y a menudo, con razón) por la experiencia y la habilidad, pero estas no pueden

compensar la falta de convicción. Cuando hablamos de contratar líderes que tengan un rol en la dirección del trabajo, la convicción no se negocia. No puedes liderar con convicción si le confías el futuro de la organización a gente que no comparte esas convicciones. Así es como mueren los grandes movimientos; comienzan con claridad y terminan con confusión, o peor.

Tercero, asigna ascensos basándote en la convicción. ¿Cómo consideras a alguien para un ascenso? En toda organización, existirán muchos atributos diferentes y puntos de referencia que indiquen el progreso e identifiquen el logro individual. Además, los líderes habilidosos desarrollan lo que solo puede describirse como intuición a la hora de identificar el talento. Diversos aspectos deben considerarse cuando hablamos de progreso y ascenso, pero la convicción debe estar en lo más alto de la lista. No tiene sentido contratar basándose en la convicción y luego ascender de acuerdo a algún otro criterio.

Cuarto, deja que la fuerza por convicción sea el factor decisivo para construir tu equipo de liderazgo. La convicción no puede medirse con una cinta métrica, pero se revelará en la experiencia. Con el tiempo llegarás a saber quién está contigo en cuanto a la convicción y quién no. Construye el núcleo de tu equipo de liderazgo alrededor de aquellos que comparten más intensamente las convicciones claves.

Quinto, documenta y comunica la convicción dondequiera que vayas. El asunto clave a esta altura es perpetuar la convicción de modo que las verdades a las que has dedicado tu vida y servicio permanezcan en el centro de la organización, de la iglesia o de la institución. Hazte la siguiente pregunta: ¿Qué puedo dejar detrás que ayude a que la pérdida de estas convicciones sea menos probable?

Por último, una palabra de advertencia. Casi en todo lugar donde mires, verás evidencia de lo que sucede cuando se pierde la convicción. Las denominaciones liberales han perdido miembros durante décadas. Los cristianos han establecido cientos de colegios, universidades y escuelas, y luego los han visto rechazar las convicciones mismas que los hicieron nacer. Este modelo es cierto también en el mundo secular. Un estudio de las principales fundaciones filantrópicas en Estados Unidos halló que muy pocas permanecían conectadas a las convicciones y preocupaciones de aquellos que originalmente las habían fundado

décadas atrás.

A mí me preocupa más la pérdida de iglesias, denominaciones, universidades, seminarios y otras instituciones basadas en la convicción cristiana y la verdad bíblica. La pérdida de una institución secular es una lástima. La pérdida de una institución fundada sobre la verdad bíblica es una tragedia.

Todo líder debe ser consciente de la realidad de que un día morirá y otros tomarán su lugar. Esperamos que estos nuevos líderes aporten talentos, habilidades y visión superiores a los nuestros. No obstante, nuestra mayor preocupación es que vengan enriquecidos por la convicción. De otro modo, todo lo que construimos puede volverse en contra de las mismas verdades que defendimos.

La pérdida de una institución secular es una lástima. La pérdida de una institución fundada sobre la verdad bíblica es una tragedia.

El legado del líder

En definitiva, el objetivo del líder es dejar una huella que perdure

¿Qué dejarás cuando te vayas? Al fin y al cabo, ¿qué permanecerá luego de tu partida? El líder que no se preocupa por dejar un legado es alguien que dejará la tarea inconclusa.

Nadie permanece para siempre. Los líderes prestan servicio durante algún período de tiempo, largo o corto, pero el plazo del liderazgo siempre expira. Esa es una de las verdades más aleccionadoras sobre el liderazgo y todo líder debe comprender que todo lo que contribuyamos, construyamos y soñemos puede perderse con mayor rapidez de la que podamos imaginar.

Sin un legado, nuestras vidas y nuestro liderazgo suman poco más que un compás de espera en un mundo decadente. Nunca deberíamos descontar el valor de ese compás de espera en un mundo caído; además, las vidas que son alcanzadas y transformadas por la misión a la que servimos tienen verdadera importancia. Pero si todo se hace añicos cuando nos vamos, no acabamos nuestra tarea.

Se dice que Rupert Murdoch ha expresado que no aspira a dejar ningún legado. Frente a las críticas, Murdoch dijo: «No busco dejar un legado». Entonces, ¿por qué lidera News Corporation y su vasto imperio mediático? ¿Se trata solo del dinero y del poder? ¿Verdaderamente no le importa lo que suceda con el trabajo de toda su vida? Lo dudo.

El líder que no se preocupa por dejar un legado es alguien que dejará la tarea inconclusa.

La convicción que se perpetúa

La preocupación central del líder respecto al legado es perpetuar la convicción. Lideramos porque nos dominan profundas creencias que maduran para convertirse en convicciones. Nuestro liderazgo consiste en desarrollar esas convicciones en otros, que luego actuarán juntos al servicio de esas creencias, motivados a actuar de manera conjunta en la misión de compartir esas convicciones y ponerlas en práctica ante el mundo que observa.

Si la preocupación del líder es meramente ganancia financiera y engrandecimiento de la organización, el legado no importará mucho. Esto es lo que distingue a los líderes por convicción de todos los demás. El líder por convicción lucha hasta el final para ver que otros tomen las creencias fundamentales y que luego se unan a la misión que surge de esas convicciones.

Por todas partes, vemos el fracaso de los líderes para desarrollar un legado. Considera las universidades y los colegios privados más históricos e influyentes de Estados Unidos. La vasta mayoría fue fundada por cristianos profundamente comprometidos con el propósito de educar a los jóvenes en la verdad cristiana. Dentro de un período de tiempo sorprendentemente corto, esas escuelas, comenzando por instituciones como Harvard y Yale, abandonaron sus compromisos cristianos y establecieron trayectorias seculares. James Tunstead Burtchaell lo llama «la muerte de la luz», y describe el proceso en el cual estas escuelas abandonaron sus convicciones fundacionales y se volvieron abiertamente hostiles a las creencias que las hicieron nacer. Él escribe:

Posteriormente —por lo general, cerca de una generación después— este nuevo cuadro de intelectuales, que obedecían a un empirismo racional sin ningún indicio de timidez en el ejercicio de sus artículos de fe, transformó una institución cuya identidad original ya no podía confesarse ni afirmarse en una academia secularizada.

De manera similar, algunas de las fundaciones de caridad más ricas de este país funcionan ahora trastocando lo que representaron sus donantes fundadores. A esta hostilidad no le toma mucho tiempo aparecer. Uno de esos fundadores, John D. Rockefeller Jr., explicó el

proceso en términos generacionales. El fundador amasa una gran fortuna, sus hijos la invierten y sus nietos la despilfarran. Existe abundante evidencia de que Rockefeller sabía de qué estaba hablando.

Como vimos en el capítulo previo, el único antídoto para la decadencia y la caída es perpetuar la convicción. Si no se transmiten las creencias fundacionales, intactas y a todo color, esas convicciones pronto quedarán eclipsadas.

La sucesión

En toda circunstancia normal, al líder lo seguirá un sucesor que heredará su mayordomía. Al mirar alrededor y ver diversas instituciones y ministerios cristianos que han tomado direcciones radicalmente distintas luego de la partida del líder, un sabio amigo mío bromeó: «Bueno, cuando te vas, te vas de verdad». Esta declaración tiene mucho de cierto. Irse significa irse. El título de «emérito», si es otorgado, puede significar muy poco. Una vez que se entrega el liderazgo, es poco lo que puede hacer el líder que se va.

La crisis sucesoria en el liderazgo contemporáneo no se limita a los ministerios cristianos. Las corporaciones e instituciones más grandes e influyentes de la nación se enfrentan a desafíos similares. La evidencia indica que la mayoría de los líderes no son muy buenos en el manejo de la sucesión, y gran parte de las organizaciones no pueden hacer mucho más que esperar lo mejor. Por supuesto, esperar lo mejor es una manera de asegurarse de que sucederá lo peor. Una sucesión fiel requiere mucha planificación y determinación, y ningún modelo exitoso puede aplicarse en todas partes.

Claramente, la primera tarea del líder es asegurarse de que aquellos que contratarán al nuevo líder compartan los compromisos y las convicciones centrales de la organización. Si la junta no comparte esas convicciones, es altamente improbable que el líder que escojan las sostenga con tenacidad y pasión. Como mínimo, la responsabilidad del líder es asegurarse de que la junta comprenda lo que está en juego. Tal vez, la junta o el comité no reciban tu consejo, pero tendrán que rechazarlo solo descartando todo lo que enseñaste y ejemplificaste durante tu período en el puesto.

Segundo, el líder tiene la responsabilidad de construir un equipo de

liderazgo con individuos sobresalientes que compartan plenamente sus convicciones y visión. Existe una gran diferencia entre nombrar a aquellos que están dispuestos a adherirse a esas convicciones y los que están ansiosos por hacerlo. En el lenguaje de nuestro contrato institucional, los que enseñan y lideran deben reafirmar nuestras convicciones «sin vacilación ni reservas mentales». Todo el que tenga reservas no debería servir en una posición de liderazgo. Permitirlo es plantar las semillas para la destrucción de tu organización.

Tercero, el líder debe comunicar estas convicciones a todos los ámbitos de la organización, colocando así, un cimiento sólido que asegure una sucesión saludable. En una institución sana, los miembros más jóvenes están incluso más abiertos y profundamente comprometidos con las convicciones del grupo que los miembros más antiguos. A la inversa, si esto no es cierto, la organización puede deslizarse fácilmente hacia una confusión o algo peor en cuanto a las convicciones.

Cuarto, el líder debería esforzarse por plantar las convicciones y las creencias tan profundamente en la cultura y en el conjunto de valores de la organización, que si se abandonan o se alteran, se considere una traición. Para muchas organizaciones cristianas, un componente clave para que se cumpla con esta responsabilidad es una confesión de fe o una declaración de creencias. Aquí en el Seminario Teológico Bautista Southern y en el Boyce College, los que enseñan deben firmar la confesión, con la promesa de enseñar «de acuerdo a todo lo aquí expresado y no en su contra».

Quinto, esto significa que toda decisión para contratar a alguien es una decisión de legado. Cuando contratamos a alguien y lo colocamos en una posición de liderazgo, trae consigo sus convicciones e influencias. Si esta persona nueva no comparte con entusiasmo las convicciones y creencias de la organización, su falta de entusiasmo, o su antagonismo abierto, debilitará la tarea y amenazará a la misión.

La sucesión en el liderazgo es extremadamente difícil porque, por su misma naturaleza, el liderazgo es muy personal. Yo no seré mi propio sucesor. Todo el que venga detrás de mí tendrá sus propias ideas, sus propias pasiones y su propia visión del futuro. Esto no solo es aconsejable, sino que es necesario. La organización necesitará una nueva voz, necesitará ver con nuevos ojos y necesitará una nueva visión.

El líder saliente debería celebrar estos aportes y hacerse a un lado.

No obstante, las creencias fundacionales de la organización son un asunto diferente. Los líderes por convicción no pueden sentirse satisfechos al ver que esas creencias se disminuyen, se marginalizan o se comprometen. En tanto que asumimos la mayordomía de liderar, debemos indicar con claridad y públicamente que la continuidad de la convicción es esencial.

Sé que al escribir estas palabras me preparo para una futura confrontación con mi propia advertencia, así que seré más enfático aún. Cuando mi permanencia en el liderazgo haya terminado, mi responsabilidad será hacerme a un lado y celebrar la nueva visión, las nuevas estrategias, las nuevas prioridades y los nuevos planes que mi sucesor desarrollará. Tendré que entender que mi oportunidad para establecer esas realidades ha terminado.

Pero las convicciones son algo completamente diferente. Si mi sucesor intenta trastocar las verdades sobre las cuales se estableció esta institución, haré todo lo posible para detener esa subversión, aunque implique asediar a mi sucesor desde la tumba, a través de la memoria.

El escándalo de la jubilación

En los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, los norteamericanos desarrollaron la idea de que la buena vida significaba tener una carrera satisfactoria seguida de una larga jubilación. El ideal de la jubilación parece ser una vida de ocio y descanso, interrumpidos ocasionalmente por viajes y entretenimientos. Este es un concepto muy peligroso.

En primer lugar, no tiene precedentes en la historia humana. La idea de un largo período de ocio improductivo al final de la vida es un invento moderno y va absolutamente en contra de la exhortación bíblica a trabajar y servir de manera significativa para el reino. Esta jubilación ideal también es irresponsable desde el punto de vista financiero, ya que la mejora en la salud y la prolongación de la vida —cosas buenas en sí mismas— han alargado el tiempo promedio de la vida luego de la jubilación por muchos años. Esto no es económicamente viable para una gran parte de la población a largo plazo.

No quiere decir que esperemos que los

El ideal de jubilación de Estados Unidos no cumple con la norma de fidelidad cristiana.

trabajadores permanezcan en el mismo trabajo hasta que caigan de agotamiento ni que los líderes deban permanecer en puestos de liderazgo hasta la muerte. Quiere decir que el ideal de jubilación de Estados Unidos no cumple con la norma de fidelidad cristiana.

Para los cristianos, el asunto debería ser reubicarse en lugar de jubilarse. No hay parte de mi trabajo actual que no me guste, y considero que esta responsabilidad de liderazgo es el llamado de mi vida, pero puedo visualizar un día

cuando ya no seré presidente, cuando ya no tendré que sentarme en largas reuniones y soportar las cargas del liderazgo diario. Puedo esperar, en algún momento futuro, que llegue el tiempo en el que no tendré que tener siempre empacada una maleta y cuando, finalmente, podré avocarme a los proyectos de escritura y enseñanza que son importantes para mí. Sin duda, ansío el momento en que pueda pasar más tiempo con mi esposa, Mary, que tan generosamente ha compartido esta carga de liderazgo conmigo, y en el que pueda invertir más directamente en ciertas vidas y lugares donde pueda marcar cambios decisivos. Pero todo esto no es jubilarme. Es reubicarme.

John Piper enfoca con claridad esta nueva visión de nuestras vidas cuando escribe:

Terminar la vida para la gloria de Cristo significa resistir resueltamente el típico sueño americano de la jubilación. Significa estar tan satisfecho con todo lo que Dios promete ser para nosotros en Cristo que quedemos libres de los antojos que crean tanto vacío e inutilidad al jubilarse. En cambio, saber que tenemos una herencia infinitamente satisfactoria y eterna en Dios en el horizonte de la vida nos vuelve celosos en los pocos años que nos queden aquí para gastarnos en los sacrificios de amor, no en la acumulación de comodidades.

El legado del líder

Uno de mis parientes lejanos se llamaba John Mohler Studebaker. Junto

con sus hermanos, se mudaron a Indiana y fundaron Studebaker Wagon Corporation en 1852. Terminaron en el negocio automotor y, con el tiempo, crearon una marca importante de automóviles. John Mohler Studebaker se convirtió en el presidente de esa compañía y lo fue hasta 1917. Pudo ver que el automóvil reemplazaría al caballo y a la carreta, pero aparentemente, no pudo captar el alcance de esa gran transformación.

Los Studebaker continuaron hasta comienzos de la década de 1960, cuando el negocio colapsó, incapaz de competir con las grandes fábricas de automotores como Ford y General Motors. El último auto salió de la línea de ensamble en South Bend el 20 de diciembre de 1963.

Hace varios años, visité South Bend y fui a ver el Museo Nacional Studebaker. Narra bien la historia de la compañía. Allí hay autos Studebaker, pero durante casi 50 años, no ha habido una compañía que los fabrique.

Encontré el nombre de mi familia allí en la historia de esa empresa y en su excéntrico lugar en la tradición popular automotriz. Hay tristeza en la muerte de una compañía y en la pérdida del fundador de un sueño. Pero en South Bend no derramé lágrimas, porque en realidad no era algo tan importante. Eran solo autos viejos.

Sin embargo, al estar allí, me di cuenta de que estaba decidido a dejar un legado de convicción y una organización viva, no solo un museo que mostrara la gloria de lo que fue alguna vez. El legado al que aspiro es perpetuar la convicción y fomentar una misión valiosa; nada menos.

El legado es lo único que queda cuando ya no estás. ¿Tienes alguna idea de cuál será tu legado? Responder esta pregunta con sinceridad es parte de lo que significa tener la convicción para liderar.

Notas

Capítulo 1: La convicción para liderar

- 2 Sam Rayburn, citado en David Halberstam, *The Best and the Brightest* [Los mejores y los más brillantes] (Nueva York: The Modern Library, 2001), 45.
- 4 Theodor W. Adorno, Else Frenkel-Brunswik, Daniel Levinson y Nevitt Sanford, *The Authoritarian Personality* [La personalidad autoritaria] (Nueva York: Harper & Row, 1950).

Capítulo 2: Liderar es creer

- 12 St. Justin Martyr: *The First and Second Apologies*, trad. por Leslie William Barnard (Nueva York: Paulist Press, 1996), 55.
- 12 Martín Lutero, citado en Roland Herbert Bainton, *Here I Stand: A Life of Martin Luther* (Peabody, MA: Hendrickson, 2008), 182.
- 13 «El rey me ha ordenado ser breve»: Robert Bolt, *A Man for All Seasons*, dirigida por Fred Zinnemann (Columbia Pictures, 1966).

Capítulo 3: La inteligencia por convicción

- 18 «La visión unidimensional»: Howard Gardner, *Multiple Intelligences: New Horizons*, ed. rev. (Nueva York: Basic Books, 2006), 4. No acepto nada ni remotamente cercano a la cosmovisión evolutiva de Gardner, pero su idea de inteligencias múltiples no depende de esa cosmovisión.
- 18 Daniel Goleman, «What Makes a Leader?», *Harvard Business Review*, junio de 1996, citado en HBR's 10 Must Reads on Leadership (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2011), 3.

Capítulo 5: Los líderes comprenden las cosmovisiones

- 35 «Las formadoras silenciosas de nuestros pensamientos»: Thomas Sowell, *A Conflict of Visions: The Ideological Origins of Political Struggles*, ed. rev. (Nueva York: Basic Books, 1987, 2007), citado del prefacio de 1987.
- 36 «Las visiones pueden ser morales»: *Ibíd.*
- 36 «Haríamos casi cualquier cosa»: *Ibíd.*
- 41 Richard M. Weaver, *Ideas Have Consequences* [Las ideas tienen consecuencias] (Chicago, IL: University of Chicago Press, 1948).

Capítulo 6: La pasión por liderar

- 48 Mario Vargas Llosa, *The Language of Passion*, [El lenguaje de la pasión] trad. por Natasha Wimmer (Nueva York: Farrar, Straus and Giroux, 2003).

Capítulo 7: Los líderes son pensadores

- 57 «Bush: "I'm the decider" on Rumsfeld», CNN, 18 de abril de 2006. http://articles.cnn.com/2006-04-18/politics/rumsfeld_1_secretary-rumsfeld-military-personnel-fine-job?_s=PM:POLITICS ///

Capítulo 8: Los líderes son maestros

- 59-60 Raj Chetty, John N. Friedman y Jonah E. Rockoff, «The Long-Term Impacts of Teachers: Teacher Value-Added and Student Outcomes in Adulthood», *National Bureau of Economic Research*, diciembre de 2011. http://obs.rc.fas.harvard.edu/chetty/value_added.html.

- 60 David A. Garvin, «Building a Learning Organization», *Harvard Business Review* 71, n.o 4 (1 de julio de 1993): 80.

Capítulo 9: Lo fundamental en el liderazgo es el carácter

- 67 Calvin Coolidge, citado en David Pietrusza, ed., *Silent Cal's Almanack: The Homespun Wit and Wisdom of Vermont's Calvin Coolidge* (Seattle, WA: CreateSpace, 2008), 47.
- 69 «Su idea de carácter era la vida exterior»: Gordon S. Wood, *Revolutionary Characters: What Made the Founders Different* (Nueva York: Penguin Books, 2006), 23-24.
- 69 «El debate político actual [...] está destruyendo literalmente a los políticos estadounidenses»: Richard Reeves, «John F. Kennedy», *Character Above All: Ten Presidents from FDR to George Bush*, Robert A. Wilson, ed. (Nueva York: Simon & Schuster, 1995), 92.
- 69 «En un presidente, el carácter lo es todo»: Peggy Noonan, «Ronald Reagan», *Character Above All*, 202.
- 70 «El carácter importa» y «Deseamos carácter, pero sin una convicción inflexible»: James Davison Hunter, *The Death of Character: Moral Education in an Age Without Good or Evil* (Nueva York: Basic Books, 2000), xiii.
- 71 Stanley Hauerwas, *A Community of Character: Toward a Constructive Christian Social Ethic* (Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 1981).

Capítulo 10: El liderazgo y la credibilidad

- 76 «Es probable que alguna vez el liderazgo se haya otorgado por rango y privilegio»: James M. Kouzes y Barry Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain It and Lose It*, ed. rev. (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993, 2011), 2.
- 76 «Una relación entre aquellos que aspiran liderar»: *Ibíd.*

Capítulo 11: Los líderes son comunicadores

- 84 «La diferencia entre la luciérnaga y el relámpago»: Mark Twain a George Bainton, 15 de octubre de 1888.
- 85 George McGovern, citado en Michael Leahy, «What Might Have Been», *The Washington Post*, 20 de febrero de 2005, 20.

Capítulo 12: Los líderes son lectores

- 91 «Mary Higgins Clark», *By the Book*, *New York Times Sunday Book Review*, 13 de mayo de 2012. <http://www.nytimes.com/2012/05/13/books/review/mary-higgins-clark-by-the-book.html>.
- 96 «Naturalmente, como yo mismo soy un escritor»: C. S. Lewis, «On the Reading of Old Books», introducción a *On the Incarnation*, ed. rev. por San Atanasio (Crestwood, NY: St. Vladimir's Seminary Press, 1996), 4.

Capítulo 14: Los líderes son administradores

- 110 «En menos de 150 años»: Peter Drucker, «Management and the World's Work», *Classic Drucker: From the Pages of Harvard Business Review* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006), 181.
- 110 «La administración ha sido el agente principal»: *Ibíd.*, 182.
- 110 «Uno de los inventos más grandes de la humanidad»: Gary Hamel, *The Future of Management* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2007), 6.
- 111 «Los administradores son personas que hacen las cosas correctamente»: Warren Bennis y Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (Nueva York: Harper & Row, 1985).
- 112 «Hacer que la gente sea capaz de unir sus desempeños»: Peter Drucker, «Management and

the World's Work», *Harvard Business Review* 66, n.º 5:65.

- 112 Drucker define el trabajo del administrador: Peter Drucker, *Management*, ed. rev. (Nueva York: Collins, 2008), 8.
- 115 «La industria de la teoría de la administración»: Adrian Wooldridge, *Masters of Management* (Nueva York: Harper Business 2011), 49.

Capítulo 15: Los líderes son oradores

- 118 «En el pasado, lo único que debía hacer un rey»: David Seidler, *The King's Speech*, dirigida por Tom Hooper (Weinstein Company, 2010).
- 118 «Si soy rey»: *Ibíd.*
- 120 «Sé que mi cuerpo no es más que el de una mujer débil y frágil»: Isabel I, «Speech to the Troops at Tilbury, 1588», *The Norton Anthology of English Literature*, 6ª ed., M. H. Abrams, ed. (Nueva York: W. W. Norton & Company, 1993), 1:999.
- 121 «Movilizó el idioma inglés»: Winstonchurchill.org, «Quotes FAQ», última modificación el 1 de marzo de 2009. <http://www.winstonchurchill.org/learn/speeches/quotations/quotes-faq>.
- 121 «Tuve la suerte»: Winston Churchill citado en Winston S. Churchill (el nieto), *Never Give In! The Best of Winston Churchill's Speeches* (Nueva York: Hyperion, 2003), 490.
- 125 Muriel Humphrey, citado en James C. Humes, *Speak Like Churchill, Stand Like Lincoln: 21 Powerful Secrets of History's Greatest Speakers* (Roseville, CA: Prima Publishing, 2002), 38.

Capítulo 16: El liderazgo como mayordomía

- 128 «Nos hemos vuelto a un Dios al que podemos usar»: David F. Wells, *God in the Wasteland: The Reality of Truth in a World of Fading Dreams* (Grand Rapids, MI: Eerdmans, 1994), 114.

Capítulo 17: El líder que toma decisiones

- 138 Max De Pree, *Leadership Is an Art* (Nueva York: Currency, 2004), 11.
- 141 Alanbrooke, el mariscal de campo, citado en William Manchester, *The Last Lion: Winston Spencer Churchill, Visions of Glory* (Nueva York: Little, Brown, 1983), 19.
- 141 «Rayo zigzagueante en el cerebro»: *Ibíd.*
- 141 F. E. Smith, citado en *Ibíd.*, 20.
- 141 «Sea cual sea el veredicto»: George W. Bush, *Decision Points* (Nueva York: Crown Publishers, 2010), 477.

Capítulo 18: Las virtudes morales del liderazgo

- 144 «Sin discusión, es el preso más grande de todos los tiempos». Steve Fishman, «Bernie Madoff, Free at Last», *New York Magazine*, 6 de junio de 2010. <http://nymag.com/news/crimelaw/66468/>.
- 145 «Como grandes trozos de sangre ensangrentada»: William Manchester, *The Last Lion: Winston Spencer Churchill, Visions of Glory* (Nueva York: Little, Brown, 1983), 4.
- 145 «Visiones heroicas de lo que eran»: Winston Churchill citado en *Ibíd.*
- 148 Como se narra en una noticia de UP en 1943, citado en Charles M. Province, *The Unknown Patton* (Nueva York: Random House Value Publishing, 1988), 8-9.
- 149 Barack Obama, citado en David Jackson, «Obama Unveils Portrait of Bush», *The Oval, USAToday*, 31 de mayo de 2012. <http://content.usatoday.com/communities/theoval/post/2012/05/obama-unveils-portrait-of-bush/1>.
- 150 George W. Bush, citado en Tom Cohen, «Three Presidents Gather for Bush Portrait

Unveiling», CNN Politics, 31 de mayo de 2012. http://articles.cnn.com/2012-05-31/politics/politics_bush-portrait_1_official-portrait-bush-family-bush-portrait/2?s=PM:POLITICS.

Capítulo 19: El líder y los medios

- 153 «Good communication starts with good conversation»: Roger Ailes con Jon Kraushar, *You Are the Message* (Nueva York: Doubleday, 1988), 10.
- 157 «Lo que he aprendido de primera mano» y «Puedes pensar que es injusto»: *Ibíd.*, 15.
- 159 Los principales medios son más liberales: Fred Barnes, «Liberal Media Evidence», *The Weekly Standard* (blog), 28 de mayo de 2004. http://www.weeklystandard.com/Content/Public/Articles/000/000/004/143_lkblo.asp.

Capítulo 20: El líder como escritor

- 161 Reemplazo de la comunicación oral por la palabra escrita: William Zinsser, *On Writing Well*, 6ª ed. (Nueva York: Quill/HarperResource, 2001), xi.
- 162 anécdota de un profesor universitario: *Ibíd.*, 8.
- 163 «Si deseas ser escritor»: Stephen King, *On Writing: 10th Anniversary Edition: A Memoir of the Craft* (Nueva York: Scribner, 2010), 139.
- 163 La lectura como «el centro creativo de la vida del escritor»: *Ibíd.*, 142.
- 164 «Usar la palabra correcta»: Mark Twain, «Fenimore Cooper's Literary Offenses», *Great Short Works of Mark Twain*, Justin Kaplan, ed. (Nueva York: HarperCollins, 2004), 171.
- 165 «Si deseamos escribir bien»: James J. Kilpatrick, *The Writer's Art* (Kansas City, MO: Andrews McMeel, 1984), 44.
- 165 La importancia de una puerta cerrada: King, *On Writing*, 51.
- 165 John Updike, citado en Dinitia Smith, «Mansion Full of Honors in the Arts», *New York Times*, 22 de mayo de 1997. <http://www.nytimes.com/1997/05/22/arts/mansion-full-of-honors-in-the-arts.html>.
- 166 Roy Peter Clark, *Writing Tools: 50 Essential Strategies for Every Writer* (Nueva York: Little, Brown, 2006).
- 167 Red Smith, citado en *Ibíd.*, 3.

Capítulo 21: El líder digital

- 170 La World Wide Web [...] conecta a 2.000.000.000 de personas: Jonathan Lynn, «Internet Users to Exceed 2 Billion This Year», *Reuters*, 19 de octubre de 2010. <http://www.reuters.com/article/2010/10/19/us-telecoms-internet-dUSTRE69I24720101019>.
- 170 «6.000.000.000 de suscriptores de celulares»: «Global Mobile Statistics 2012 Part A: Mobile Subscribers; Handset Market Share; Mobile Operators», *mobiThinking*, junio de 2012. <http://mobithinking.com/mobile-marketing-tools/latest-mobile-stats/a#subscribers>.
- 170 Datos de Wordpress: «Wordpress Stats», WordPress.com, consultado el 7 de agosto de 2012, <http://en.wordpress.com/stats/>.
- 170 Datos de Facebook: David Goldman, «Facebook Tops 900 Million Users», CNN Money, 23 de abril de 2012. <http://money.cnn.com/2012/04/23/technology/facebook-q1/index.htm>.
- 170 320.000.000 de usuarios de Twitter y 500.000.000 de tuits por día: «Twitter Turns Six», blog de Twitter, 21 de marzo de 2012. <http://blog.twitter.com/2012/03/twitter-turns-six.html>.
- 170 1.600.000.000 de búsquedas en Twitter por mes: «Awareness, Inc. Unveils Industry's First and Only Social Scoring Capability That Drives Repeatable & Predictable Social Marketing ROI», Market Watch, *Wall Street Journal*, 6 de agosto de 2012. <http://www.marketwatch.com/story/awareness-inc-unveils-industrys-first-and-only-social->

Capítulo 22: El líder y el tiempo

- 179 «El tiempo es el recurso más escaso»: Peter Drucker, *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done* (Nueva York: HarperBusiness, 2006), 51.
- 180 «Los ejecutivos eficaces»: *Ibíd.*, 25.
- 180 «Dentro de ciertos límites, podemos reemplazar un recurso por otro»: *Ibíd.*, 26.
- 180 «Todo requiere tiempo». *Ibíd.*
- 183 Las cosas que hacen perder el tiempo «abundan en la vida de todo ejecutivo»: *Ibíd.*, 28.

Capítulo 23: El liderazgo que permanece

- 192 «Una prolongada obediencia»: Eugene Peterson, *A Long Obedience in the Same Direction: Discipleship in an Instant Society* (Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 1980). Es interesante que Peterson toma y adapta la frase de nadie más que Friedrich Nietzsche.
- 192 «Todos están apurados»: Eugene Peterson, *Perseverance: A Long Obedience in the Same Direction* (Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 1996), 136.

Capítulo 24: El líder y la muerte

- 195 «Tú morirás»: Tom Schulman, *What About Bob?*, dirigida por Frank Oz (Touchstone Pictures, 1991).
- 196 «El tiempo, como un arroyo que no se detiene»: Isaac Watts, «O God Our Help in Ages Past», 1719, de dominio público.
- 198 «Los cementerios están llenos de hombres indispensables»: Algunas veces, se le atribuye a Georges Clemenceau.
- 201 Fundaciones filantrópicas que ya no están conectadas con las convicciones de sus fundadores: Inderjeet Parmar, *Foundations of the American Century: The Ford, Carnegie, and Rockefeller Foundations in the Rise of American Power* (Nueva York: Columbia University Press, 2012).

Capítulo 25: El legado del líder

- 204-205 «Posteriormente»: James Tunstead Burtchaell, «The Decline and Fall of the Christian College», *First Things*, abril de 1991. <http://www.firstthings.com/article/2007/10/002-the-decline-and-fall-of-the-christian-college-30>.
- 205 Ver Ron Chernow, *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.* (Nueva York: Random House, 1998) para tener una mayor perspectiva sobre la vida de Rockefeller.
- 208 «Terminar la vida para la gloria de Cristo»: John Piper, *Rethinking Retirement: Finishing Life for the Glory of Christ* (Wheaton, IL: Crossway Books, 2008), 6.

Sobre el autor

El doctor Mohler ha sido reconocido por las revistas *Time* y *Cristianity Today*, como un líder entre los evangélicos de Norteamérica. Molher es teólogo y pastor, y ha servido como tal y como miembro del equipo de liderazgo en diversas iglesias Bautistas del Sur. Se convirtió en presidente del Seminario Bautista después de ser editor para *The Christian Index*, el diario más antiguo que servía a la Convención Bautista del Sur.

Hoy en día, el 80 % de las instituciones con denominación (incluido LifeWay) como también numerosas otras instituciones de orden académico y ministerial en todo el país, son lideradas por alumnos y facultativos del Seminario Teológico Bautista Southern (SBTS) que el formó. Esto se atribuye a su aptitud intencional de formar personas que influyen a otras en cada área de la vida y el ministerio. Mohler es también conferencista en foros de corte evangélico y secular, y contribuye regularmente con FOX y CNN.

Sus diversas plataformas en las redes sociales alcanzan a miles de personas cada día.

COALICIÓN POR EL EVANGELIO es una hermandad de iglesias y pastores comprometidos con promover el evangelio y las doctrinas de la gracia en el mundo hispanohablante, enfocar nuestra fe en la persona de Jesucristo y reformar nuestras prácticas conforme a la Escritura. Logramos estos propósitos a través de diversas iniciativas, incluyendo eventos y publicaciones. La mayor parte de nuestro contenido es publicado en www.coalicionporelevangelio.org, pero a la vez nos unimos a los esfuerzos de casas editoriales para producir y colaborar en una línea de libros que representen estos ideales. Cuando un libro lleva el logo de Coalición, usted puede confiar en que fue escrito, editado y publicado con el firme propósito de exaltar la verdad de Dios y el evangelio de Jesucristo.

TGC | COALICIÓN

¹ Significa «truthiness» en inglés.

² Listado de las 500 mayores corporaciones en Estados Unidos, establecido por la revista *Fortune* [Riqueza].

³ En inglés, la diferencia entre luciérnaga y relámpago es solo una sílaba: «lighting bug» versus «lightning».

⁴ La «Ivy League» reúne al grupo selecto de las primeras y mejores universidades del noreste de Estados Unidos como Harvard y Yale.