

LIDERAZGO CONTEXTUALIZADO

PREPÁRESE PARA UN CAMBIO TRANSFORMACIONAL

KENT INGLE

SALUBRIS®
RESOURCES

Copyright © 2017 por Kent Ingle.
TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

Publicado por Salubris Resources
1445 North Boonville Avenue
Springfield, Missouri 65802

Ninguna parte de este libro será reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, o transmitida de ninguna manera o por ningún medio —electrónico, mecánico, de fotocopia, grabación, o de cualquier otra manera— sin previo permiso del publicador, con la excepción de breves citas que se usen en comentarios, en revistas o en publicaciones periódicas.

Colaboración y contribución editorial:
Ben Stroup (www.benstroup.com), Greenbrier, TN

Diseño de cubierta e interior por Prodigy Pixel (www.prodigypixel.com)

Traducido por Larisa Grams-Benitez

A menos que se indique lo contrario, las citas de las Escrituras utilizadas en este libro son tomadas de la Santa Biblia, Nueva Versión Internacional® NVI®, Propiedad literaria ©1999 por Biblica, Inc.™ Usado con permiso. Reservados todos los derechos mundialmente.

Impreso en los Estados Unidos de Norteamérica

20 19 18 17 • 1 2 3 4 5

ÍNDICE

Prólogo		1
Introducción		3
Capítulo 1	Liderazgo contextualizado	11
Capítulo 2	Escuchar activamente, guiar con atención	21
Capítulo 3	La auditoría contextual	31
Capítulo 4	La claridad es contagiosa	39
Capítulo 5	El alineamiento acelera la marcha	47
Capítulo 6	El poder del coraje y la convicción	55
Capítulo 7	La ventaja de trabajar en equipo	65
Capítulo 8	Equilibrar la urgencia con la visión	73
Capítulo 9	Enfrentar el fracaso	83
Capítulo 10	Más allá de los márgenes de la posibilidad	91
Conclusión	Posicionados para el avance	99
Apéndice		107
Notas finales		111
Acerca del autor		115

PRÓLOGO

El amor por lo que usted hace y procura alcanzar debe ser mayor que su temor al fracaso. Ésa es la determinación que necesita si desea provocar un cambio, y todo empieza con el fervor y la visión.

Usted debe amar lo que hace, debe tener una visión clara y trabajar con un sentido de propósito que es mayor que usted. El secreto de la vida y la mejor estrategia para el éxito es amarlo todo y no tener temor de nada.

Pero el temor está en todas partes, y si no tiene cuidado, lo distraerá de su mejor trabajo. Si está distraído, otros a su alrededor también se distraerán. Es una reacción en cadena que puede paralizar y desorganizar a una persona, y que no le permite ver con claridad el camino al éxito.

El amor por lo que hace puede impulsarlo a vencer el temor que lo frena. Creo que esto se aplica en particular a organizaciones con un legado en las cuales los precedentes se establecieron en décadas pasadas, y puede sonar casi cínico sugerir caminos alternativos. Pero cuando su propósito trasciende sus deseos personales, puede inspirar a las personas a que se unan a usted en su travesía.

Los grandes líderes organizan a las personas en torno a una visión común. Sobre todo, la marca distintiva de un verdadero liderazgo surge cuando la visión de un líder puede inspirar a otros a trabajar juntos en colaboración y dependiendo unos de otros. Es mucho más fácil hablar de esto que hacerlo. Hay tantos obstáculos en el camino y tantos programas en conflicto que parece casi imposible lograrlo. Pero cuando sucede, es una maravilla.

Podría tratar de generar el cambio a través de la fuerza de voluntad y la pura determinación, pero eso casi siempre resulta en fracaso y expectativas no cumplidas. Usted no puede llevar el mundo sobre sus espaldas. En vez de eso, debe reconocer que el cambio empieza con su habilidad para inyectar a otros su energía, pasión y claridad respecto de un futuro mejor, de manera que los invite a formar parte de algo especial, específico y significativo.

Por esa razón, creo en el doctor Kent Ingle y en el carácter oportuno de su mensaje. Bajo su liderazgo las organizaciones que ha guiado han crecido, se han transformado y se han multiplicado. Y una vez más esto sucedió en Southeastern University. Su amor por lo que hace es más intenso que el temor al fracaso.

Lo que escribe en este libro no es una teoría sino un proceso comprobado que ha sido refinado a través del tiempo. El doctor Ingle comprende que la cultura determina las expectativas y las creencias acerca de lo que es posible. A su vez, esas expectativas impulsan el comportamiento que también influye en los hábitos. Y los hábitos, en definitiva, forjan el futuro. Por esa razón, su concepto respecto del liderazgo contextualizado es tan poderoso, práctico y pertinente. No son sus metas las que lo llevarán al éxito, sino su compromiso con el proceso.

Este libro lo ayudará a descubrir un sendero predecible hacia el éxito a través de la disciplina de activar su visión mediante las acciones que realice y la influencia que tenga sobre las personas a las que guía. Agradezco al doctor Ingle su amor al liderazgo, la claridad de su visión, su anhelo de invertir en la formación de personas extraordinarias y de grandes organizaciones, y su determinación inquebrantable de ser fiel a su fe y a sus principios. ¡Qué legado!

Recuerde, sólo tiene un pase para esta vida, por eso, ¡dé lo mejor de usted mismo! ¡Y disfrute el recorrido!

—**Jon Gordon**, *autor de los libros más vendidos El bus de la energía y You Win in the Locker Room First [Primero, hay que ganar en el vestidor], según la revista Wall Street Journal*

INTRODUCCIÓN

*El lugar al que lo llama Dios es el espacio donde se encuentran
la profunda alegría y el profundo hambre del mundo.*

—Frederick Buechner

¿Puedo anunciarle una noticia importante? Dios está haciendo algo en nuestro mundo. No sólo eso, sino que usted es una parte vital de sus planes.

Posiblemente al leer estas palabras usted piense: *No estoy tan seguro. En realidad, no me siento tan especial, ¿cómo puede Dios estar planeando hacer algo importante junto conmigo?*

O tal vez diga: *Todo eso suena lindo, pero quisiera que Dios me comunicara sus planes. No creo que estoy progresando en lo que debería lograr.*

Si una de esas dos fue su reacción, o incluso si conoce a alguien que posiblemente las ha expresado, entonces quiero ofrecerle una invitación especial a seguir leyendo. En estas páginas, hablaré de por qué estoy tan convencido de que hay un gran propósito en la vida para usted, ¡sí, usted! No sólo eso, sino que también estoy convencido de que puede ayudar a otras personas a encontrar su propósito y a alinear su vida con él para alcanzar cosas asombrosas que harán que el mundo sea un mejor lugar, como lo que Dios siempre quiso para nosotros. Estoy convencido de que hay un designio divino para su vida y que al seguirlo, e incluso al ayudar

a otros a hacer lo mismo, puede llevar a cabo el plan que Dios ha tenido para usted desde la creación del universo.

¿Está interesado en oír más? ¡Qué bueno!

Destinado para un propósito

Dios fue quien creó su ADN. Deje que esa idea inunde sus pensamientos. En cada célula de su ser está la huella del magistral Creador. Sé que es verdad, porque la Biblia dice que Dios «[creó] mis entrañas» y que Él «me [formó] en el vientre de mi madre» (Salmo 139:13). ¿Hay acaso una manera más íntima de expresar este pensamiento? Dios lo constituyó a usted de la manera en que un hábil artesano hila un tapiz hermoso y complejo sobre un telar. La Biblia también nos asegura que fuimos creados a imagen de Dios; llevamos su semejanza en nosotros. Le prometo que no hay mejor linaje que éste.

Lo que eso significa es que su vida es valiosa; de hecho, usted tiene valor incalculable. Dios lo hizo con un propósito singular. No sólo eso, sino que en la trayectoria de su vida, Dios ha puesto oportunidades para que pueda aprender y, así cumplir ese propósito. Aun cuando usted no aproveche al máximo estas oportunidades —o incluso cuando a veces las deseche por completo— todavía su paso por la vida está destinado a proveerle, una y otra vez, esas citas divinas que le abren la puerta a su propósito en la vida.

Dios también ha puesto en su corazón y mente un anhelo de seguir ese propósito. Sea que se dé cuenta o no, en su interior hay un anhelo de lograr algo que marque una diferencia en su familia, en su comunidad o en el mundo. Me encanta la manera en que el escritor y ministro Frederick Buechner expresa esto en la cita del principio de la introducción¹. ¡Es verdad! En esos momentos en los que está poniendo en práctica su pasión con la determinación para marcar una diferencia, descubrirá que también se siente muy contento. Tiene sentido: cuando hacemos lo que fuimos destinados a hacer, nos sentimos más plenos y satisfechos.

INTRODUCCIÓN

Por último, usted no ha llegado tan lejos en la vida sin haber adquirido una cierta disciplina. Después de todo, si puede leer este libro y comprender sus palabras, ya ha mostrado que desarrolló la disciplina para aprender a leer. Y si está inscrito en una clase o tiene un empleo significa que, al menos gran parte del tiempo, ejercita la disciplina para aparecer oportunamente y en el lugar indicado para continuar con su participación. Sin duda hay momentos en los que quisiera ser más disciplinado. ¡A todos nos sucede! Estoy escribiendo estas palabras días después del feriado de Acción de Gracias. Desearía haber tenido un poco más de disciplina para retirarme antes de la mesa. Sin duda, hay áreas en su vida en las que quisiera mostrar un sentido de disciplina más fuerte. Pero el punto es que la disciplina, en cualquier medida, es una herramienta que Dios nos ha dado para ayudarnos a aprovechar esas oportunidades en que nuestro fervor se encuentra con las necesidades más grandes que hay en el mundo. Cuando hemos desarrollado esa disciplina para que nos lleve al punto de encuentro entre el fervor que nos inspira y las oportunidades que Dios pone en nuestros camino, entonces estamos listos para transformar nuestra vida y la vida de otros.

El valor para comprometernos

Si bien el fervor y la disciplina son importantes, éstos sólo pueden llevarnos hasta cierto punto. También debemos ejercitar la convicción y el valor para proceder conforme a lo que creemos de nosotros mismos. Cuando el fervor y la disciplina nos llevan al umbral de nuestra próxima oportunidad divina, aún necesitamos la valentía para dar el próximo paso. Hay momentos en que dar ese paso se asemeja a lanzarnos a la penumbra desde el borde del trampolín de una alberca. Sin embargo, el potencial sólo se concretiza a través de esos actos de valor y convicción. Cuando nuestro próximo paso sea invitar a otras personas para hablarles de la visión, y moverlas a aprovechar la oportunidad que Dios nos está llamando a aceptar, la convicción es absolutamente esencial. El hecho es que las personas no siguen a líderes poco entusiastas

o que muestran inestabilidad. Por otro lado, cuando el valor y la convicción se unen a al fervor y la disciplina para aprovechar la oportunidad divina, las personas con corazón dispuesto se sumarán a la causa. Una cita, que con frecuencia se atribuye a John Wesley, lo dice de esta manera: «Enciéndase con fervor y la gente vendrá de muy lejos para verlo arder».

Un liderazgo en avance

Si observa algunos de los movimientos más importantes de la historia, verá que todos tuvieron un factor crucial común: ninguno sucedió sólo porque un líder tuvo una gran idea; más bien, sucedieron porque un líder tuvo una gran idea e inspiró a otros para hacer algo significativo, especial e importante. Puede ser verdad, como dice el dicho, que nada es tan poderoso como una idea en el momento oportuno, pero yo sugiero que lo que le da potencia a la idea es la habilidad de un líder visionario para motivar el corazón, la mente y la imaginación de otros, con el fin de unir a las personas en torno a una causa mayor que cualquier figura individual. Los grandes líderes tienen grandes ideas, pero también son capaces de concretizar esas ideas mediante palabras elocuentes, piernas y pies infatigables, y brazos y manos poderosas.

A primera vista, Dan Phillips no parecía alguien que pudiera dar inicio a un movimiento. Como ex vaquero de rodeo, oficial de la inteligencia militar e instructor de baile, el nervudo de setenta años de cabello largo y una coleta, parece alguien que estaría más cómodo en la cabina de una camioneta que sobre una plataforma frente a una audiencia en vivo. Pero su Charla TED, que presentó el 6 de octubre de 2010, comunicó a una audiencia internacional la visión innovadora de Dan respecto a un tipo de vivienda económica y sustentable². Dan y su empresa, Phoenix Commotion, construyen viviendas usando materiales granulados y reciclados, lo cual reduce la cantidad de desecho en los vertederos. También dan empleo a trabajadores sin experiencia, incluso a los futuros propietarios, proveyendo así capacitación en habilidades rentables y reduciendo el costo de construcción. Todas las casas de Dan son

INTRODUCCIÓN

construidas según las normas de edificación y están autorizadas por electricistas, ingenieros y plomeros calificados.

Pregunte a la gente de Huntsville, Texas, acerca de lo que Dan Phillips está haciendo, y es probable que oiga una entusiasta versión de la importancia de construir hogares sustentables. Incluso es posible que le den un recorrido de esas viviendas singulares, edificadas y decoradas con materiales de chapas de autos, piezas de diversas medidas de contrachapado, fragmentos de espejos, ladrillos que no combinan, tapas de botella o tal vez, como en el caso de la creación más famosa de Dan, huesos de animales. Phoenix Commotion y Dan, quien es un defensor del escape de la «tiranía de esos dos por cuatro y cuatro por ocho», se han dado a conocer a través de las noticias y los documentales, y en entrevistas con Oprah.com, la revista *People*, *New York Times*, el programa televisivo *Today Show*, *Eco E-Zine* de Irlanda, la Asociación de Prensa Francesa y las noticias de Beijing³.

Pero si le preguntara a Dan cuál es su motivación, seguramente le dirá que todo comenzó con una idea: la posibilidad de resolver tanto el problema de vivienda para familias de bajos recursos como el impacto ambiental adverso de la industria de construcción tradicional. En una entrevista de marzo de 2002, él dijo: «En una ciudad [del tamaño de Huntsville] de unas 30.000 personas, desechamos suficiente material para edificar una casa cada semana. Cuando tenemos familias que no pueden comprar una casa, esto representa el colmo de la arrogancia»⁴. Cuando Dan tuvo esa idea y comenzó a moverse según sus convicciones, otros lo notaron, y se unieron a su movimiento. El resultado fue que, desde que hipotecó su propiedad para fundar Phoenix Commotion en 1997, Dan ayudó a decenas de familias a mudarse a su vivienda propia que ellas mismas ayudaron a edificar. Como parte del proyecto, él ha ofrecido capacitación en el lugar de trabajo «a cualquiera que esté dispuesto a martillar y que tenga una ética de trabajo», y ha inspirado a un pequeño ejército de entusiastas a pensar más ecológicamente, a ser creativos y a hacer máximo uso de lo que tienen a su alcance.

¿Qué distingue a personas como Dan Phillips de otros que no han visto sus sueños cumplidos? Creo que en definitiva lo más importante es tener conciencia del fervor que a uno lo impulsa, ver las oportunidades divinas a lo largo del camino, y tener el valor para actuar. Así como Dan Phillips, los líderes que avanzan tienen conciencia, sobre todo, del contexto en que se mueven, tanto a nivel interno como externo. Los líderes con estos atributos clave son, como Dan Phillips, capaz de tomar lo que está a disposición y amoldarlo a la realidad de su pasión. Tienen la habilidad de establecer una estructura que estabiliza, clarifica, posibilita y cumple con el designio divino del líder y los seguidores.

Liderazgo contextualizado

En este libro, quiero ayudarlo no sólo a descubrir y desarrollar su designio divino, sino también a sensibilizarlo al contexto en el cual quisiera provocar un cambio significativo. Quiero ayudarlo a reconocer las características necesarias para el cambio personal y organizacional. Creo que la razón de que algunos líderes pueden comunicar con éxito la visión de una manera que motiva e inspira, y otros no, tiene que ver con la habilidad de visualizar y fomentar una estructura: un contexto en el que la visión se haga realidad. Con el marco adecuado, las personas y las organizaciones no sólo sobreviven la desilusión y el fracaso, sino que lo convierten en combustible para el éxito. El marco contextual empodera a la gente y a los grupos para hacer progresar su misión, incluso cuando están superando dificultades o adaptándose a cambios internos y externos.

Cuando se mueve dentro del marco contextual adecuado, usted hará que su visión se multiplique en aquellos que son parte de su grupo. Verá el progreso antes de que suceda y será capaz de comunicarlo con efectividad y de manera convincente. Podrá hacer de su equipo una unidad cohesiva que celebra los talentos únicos de cada miembro mientras se dirige a un solo objetivo. Podrá percibir cuándo se necesita hacer una leve modificación, o incluso un cambio significativo, y comunicará esa necesidad de

INTRODUCCIÓN

una manera que inspire, en vez de que amedrente. Podrá evaluar lo que tiene a su alcance, tanto en materia de recursos como de talentos; además, adoptará la mejor estrategia y la implementará. El marco contextual adecuado puede dar flexibilidad a las personas y las organizaciones, mientras permanecen fieles a su misión y mantienen su enfoque en el éxito.

Usted fue creado para la grandeza, para vivir con fervor, disciplina y valor. Con un liderazgo contextualizado, será capaz de compartir su vida con más eficacia. Y también hará posible que otros descubran la grandeza que hay en su interior.

CAPÍTULO UNO

Liderazgo contextualizado

«Nunca estuve perdido, pero una vez estuve desorientado por tres días»⁵.

—Daniel Boone

¿Ha considerado alguna vez la importancia de saber dónde está? Por ejemplo, si está en un centro comercial que no conoce bien, y quiere encontrar una tienda específica, ¿qué es lo que busca? Si es como yo, buscará uno de esos directorios con un diagrama que muestra un gran punto de color llamativo junto al cual lea: «Usted está aquí».

Si sabe dónde está, será más fácil descubrir cómo llegar adonde quiere ir. Pero si no puede ubicar dónde está, entonces deambulará sin rumbo, con la esperanza de ver algo familiar.

Éste es uno de los principios fundamentales del liderazgo contextualizado: el líder debe conocer el contexto en el cual está trabajando; debe saber dónde se encuentra. Debe conocer a las personas, las circunstancias, los recursos, los desafíos, las limitaciones, los objetivos, la historia y la competencia. Debe conocer todo lo que sea posible, y después debe desarrollar una visión clara del lugar adonde quiere ir. Es avanzar del punto «usted está aquí» al punto «aquí es donde usted quiere estar».

La parálisis por falta de análisis

«Todos conocemos el viejo truco del jugador de tenis, ¿no es así?» Su contrincante le pregunta de pasada, mientras usted se prepara para su jugada; esto se refiere a la posición del dedo pulgar cuando está por dar el golpe de revés. Posiblemente usted nunca ha pensado en ese truco de manera específica, ya que siempre ha creído que el juego consiste en solo pegarle a la pelota. Pero, al caminar hacia la línea de fondo, usted no puede dejar de pensar en la pregunta aparentemente inocente de su contrincante. Y, por el resto del partido, su golpe de revés «brilla por su ausencia». ¿Por qué? Porque su atención está en analizar su manera de tomar la raqueta en vez de sencillamente dar el golpe. Los golfistas también sufren de esta misma aflicción y es lo que llamamos «parálisis por análisis».

Resulta claro que hay un tiempo para la acción, para simplemente llevarla a cabo. Pero debo decir que, cuando los líderes fracasan, suele ser por el problema opuesto. Cuando no se presta atención al contexto, o no se percibe de una manera adecuada, los líderes van confiados en una u otra dirección, esperando que otros los sigan. El problema es que, cuando intentamos guiar a otros, o definimos nuestro propio rumbo, sin una clara comprensión del contexto y de las ramificaciones de lo que queremos hacer, generalmente terminamos confundidos o paralizados por la incertidumbre. Estoy convencido de que el error más grave que comete un líder es moverse sin una planificación adecuada, en especial sin tener un marco para el éxito que tenga como referencia el contexto. Después de analizar todo, el líder que falla generalmente ha descuidado el análisis y la comprensión del lugar preciso en que se encuentra.

El marco contextual es vital

Para que el liderazgo dé buen resultado —sea a nivel empresarial, religioso, cívico, político o incluso personal— debe situarse en un marco conceptual que incluya tanto el contexto como el resultado que se espera. Los líderes deben tener una visión clara de dónde están y hacia dónde piensan llevar la empresa. No sólo

LIDERAZGO CONTEXTUALIZADO

eso, sino que deben conocer los recursos humanos y materiales, y los procesos necesarios para negociar la distancia entre las circunstancias presentes y el cumplimiento de la visión.

Si el marco está bien definido abarcará el entorno donde el líder espera cumplir su visión. Proveerá claridad, dirección, propósito e incluso el método para avanzar a una nueva realidad.

Es importante recordar que los elementos que constituyen el marco estructural pueden y deberían ser diferentes para cada líder y cada contexto. Sin duda, hay diversas características y atributos que comparten muchos grandes líderes, pero cada persona o situación es diferente y muestra sus atributos propios y peculiares.

Para Alejandro Magno, el principio de su marco estructural fue un propósito común. Este genio militar y político llevó la cultura y la civilización griega a todo el mundo conocido de su tiempo. Durante sus doce años de campañas de conquista, entre 335 a 323 a.C., él y sus soldados abarcaron unos 35.400 kilómetros de territorio, que incluían cumbres de 4.500 metros y amplias extensiones de tierra árida. Venció a grandes ejércitos y, en algunos casos, estos eran cuatro o cinco veces más numerosos que el suyo. Fue capaz de hacer estas cosas porque con mucho acierto, reunió a sus seguidores helenistas en torno a un ideal común: unir al mundo con la filosofía y la cultura griega.

Steve Jobs, por su parte, erigió su liderazgo contextualizado en torno a una sola palabra: *innovación*. Sin duda, como sabemos hoy, por momentos dirigió a sus seguidores como un impaciente e implacable dictador. Pero quienes lo seguían sabían que poseía una calidad de visión que era asombrosa por su precisión, cuando se trataba de anticipar tendencias y aprovecharlas. Al buscar las soluciones tecnológicas ideales para las demandas del mercado consumidor, Jobs formuló alternativas que nunca nadie había considerado. Luego se propuso persuadir, engatusar y, de vez en cuando, intimidar a otros para que se unieran a él para lograr que su propuesta de innovación se hiciera realidad. Los desarrollos tecnológicos recientes han confirmado una y otra vez la validez y exactitud de aquello que Jobs previó.

Para Thomas Edison, el elemento contextual clave fue la determinación. Él es conocido por la respuesta a su asociado cuando éste le preguntó si lo desanimaba el hecho de no ver resultado alguno después de decenas de experimentos que había realizado: «¡He tenido muchos resultados! Ya sé que hay miles



**Su motivación central
sin duda es la materia
prima principal para su
marco contextual.**

de cosas que no funcionan». También dijo: «Muchos de los fracasos en la vida son de las personas que no se dieron cuenta de lo cerca que estaban del éxito cuando se dieron por vencidas».⁶ Con esta determinación, Edison es el autor de no sólo las 1.093 invenciones que están

patentados bajo nombre en los Estados Unidos, sino también de la producción masiva que permitió que estas invenciones fueran parte de la vida cotidiana de muchas personas en todo el mundo. Los sistemas modernos de telecomunicación, la generación que usó la electricidad, la grabación del sonido y la industria cinematográfica en particular con mucha seguridad no las tendríamos si no fuera por Edison y su legendaria ética de la determinación.

¿Cuál es el principio que guía su labor? ¿Cuál es el atributo de más importancia para usted al dar los pasos necesarios para cumplir su sueño? ¿Se siente impulsado por una tenaz determinación, como Thomas Edison, a no renunciar antes de cumplir su objetivo? ¿Tiene la capacidad para innovar, como en el caso de Steve Jobs, al pensar en soluciones creativas para los problemas que enfrenta la gente o de buscar maneras rápidas y efectivas en que las personas puedan cumplir sus aspiraciones? ¿O tiene, como Alejandro Magno, la capacidad de unir a la gente para alcanzar un objetivo común? ¿Puede organizar y motivar a equipos para que realicen esa labor que muchos antes creyeron que era inalcanzable?

LIDERAZGO CONTEXTUALIZADO

El marco contextual fundamental donde usted está inserto tal vez sea uno de éstos, o tal vez sea del todo diferente. Sea cual fuere su motivación esencial, sin duda es la materia prima principal para su marco contextual. Al llevar a cabo un inventario cuidadoso de sus habilidades especiales, intereses, sueños, pasiones y especialmente las oportunidades divinas que lo han llevado a través del camino hasta donde se encuentra hoy, preste atención a las tendencias unificadoras que pueden darle conocimientos acerca de su marco contextual de liderazgo. Y luego, cuando lo halle, busque maneras de construir todo lo que hace en torno a eso. De esta manera, sus esfuerzos procederán de su singularidad como ser humano. No estará solamente cumpliendo una función, sino que usted mismo estará envuelto en el cometido y atraerá a otras personas de la manera más sincera posible.

Por supuesto, llegar al punto que se describió anteriormente supone que usted tiene cierto nivel de consciencia propia. Además, supone que se ha auto disciplinado para estar atento a esos silenciosos impulsos, conversaciones fortuitas o aspiraciones internas que lo llevan en la dirección en la que lo impulsa su fervor. En breves palabras, evaluar y ser consciente de su liderazgo contextual requiere que usted se haya sensibilizado al llamado divino de Dios. También requiere que haya ejercitado o que esté desarrollando las disciplinas que le permitirán comunicar su visión con efectividad.

El marco y el contexto

Si algún principio de este libro permanece en su mente, espero que sea éste: para ser efectivo, el liderazgo contextualizado no sólo debe tomar en cuenta el contexto, sino que debe surgir del contexto e integrarse a él. El liderazgo eficaz no es una cualidad de talle único. La historia de la administración de empresas en particular está saturada de historias de líderes que fueron sumamente exitosos en un contexto pero que fracasaron en otro. Cuando los líderes no establezcan su liderazgo contextualizado prestando la debida atención al contexto —personal, financiero,

espiritual, racional, competitivo— el plan se desmoronará, y el esfuerzo del liderazgo fracasará.

Veamos el ejemplo de Bob Nardelli. En la década de 1970, fue a trabajar para General Electric y, al poco tiempo, se convirtió en la estrella de la compañía. Jack Welch, el legendario director general de General Electric, fue su ídolo y mentor, y Nardelli tenía la vista puesta en la posición de director general después de la jubilación de Welch. Pero el puesto de Welch fue asignado a otra persona, y Nardelli rápidamente aceptó el ofrecimiento de ser director general de Home Depot.

Sin embargo, el contexto en Home Depot era del todo diferente al de General Electric. La filosofía autocrática, piramidal y centralizada, que sirvió a General Electric de manera muy eficaz en el liderazgo de Jack Welch, no encajaba bien en Home Depot,



El liderazgo eficaz no es una cualidad de talla único.

donde se valoraba el conocimiento personal, la innovación y la iniciativa. En 2007, después de siete años de intermitentes conflictos con los accionistas y los

empleados, Nardelli fue despedido de su posición de director general. Tristemente, en 2009, Nardelli, a pesar de ser sin lugar a dudas un talentoso y dedicado líder, fue nombrado por *Condé Nast Portfolio* «uno de los peores directores generales de todos los tiempos en los Estados Unidos».⁷

El plan de liderazgo de Nardelli en Home Depot fracasó por no considerar el cambio contextual en el cual estaba trabajando. Por ende, sus esfuerzos a menudo chocaban con la ética dominante y los valores de las personas en Home Depot. Es importante notar también que Home Depot no se desmoronó bajo su liderazgo. El valor bursátil se mantuvo estable; la compañía instituyó muchas medidas para recortar gastos y aumentar la eficiencia que beneficiaron los resultados finales. El problema es que, durante ese mismo período, el contrincante principal de Home Depot, Lowe's,

LIDERAZGO CONTEXTUALIZADO

duplicó su valor bursátil y lo aventajó en el mercado. Nardelli no fracasó necesariamente, pero la fricción y las ineficiencias causadas por su falta de atención al contexto en su estructura de liderazgo hicieron que la compañía perdiera terreno en el mercado. También resultó en su despido de la empresa.

Por otro lado, el almirante Horatio Nelson triunfó en una de los enfrentamientos navales más decisivos de la historia por su atención al contexto y por la manera en que lo aprovechó para establecer su liderazgo contextualizado. Antes de la Batalla de Trafalgar, Nelson posicionó estratégicamente a aquellos que habrían de dirigir su flota armada. Les dio instrucciones minuciosas sobre el plan de batalla y lo que deberían hacer cuando cambiaran las condiciones. Les dio información exhaustiva de las circunstancias que ellos probablemente afrontarían y de cómo debían responder ante las diversas situaciones.

Esta minuciosa preparación, basada en el conocimiento contextual, resultó ser el factor decisivo en el combate, en especial porque Nelson fue herido mortalmente cuando comenzó la batalla. Aunque no vivió lo suficiente para ver el resultado de su liderazgo, la marina inglesa derrotó a una fuerza superior, hundiendo o neutralizando veintidós barcos enemigos sin perder ni una sola nave. El marco de liderazgo de Nelson empoderó a sus comandantes y, como consecuencia, pudieron triunfar, incluso cuando él no estuvo presente para coordinar sus esfuerzos de manera personal.

En la Biblia, encontramos este principio de liderazgo contextualizado en acción. Por ejemplo, en los primeros años de la vida de la iglesia, los apóstoles fundadores enfrentaron un desafío que emergió del contexto. En Hechos 6, leemos que hubo un problema entre los judíos creyentes de habla griega que probablemente venían de otras partes del imperio Romano, y aquellos que hablaban arameo y que eran de los alrededores de Jerusalén. Las viudas, que para sobrevivir dependían de la distribución diaria de alimento que la iglesia les proveía, recibían un trato desigual. Las viudas de habla aramea («los hebreos

nativos», como los llama Hechos) eran mejor atendidas que las viudas que hablaban griego.

Cuando el problema llegó a oídos de los apóstoles, ellos tomaron una decisión sabia. Pidieron que la iglesia nombrara siete personas en quienes todos confiaran, con el fin de que supervisaran la distribución de alimento, y aseguraran de que se hiciera con equidad. Leemos en Hechos 6:5,6: «Esta propuesta agradó a toda la asamblea. Escogieron a Esteban, hombre lleno de fe y del Espíritu Santo, y a Felipe, a Prócoro, a Nicanor, a Timón, a Parmenas y a Nicolás, un prosélito de Antioquía. Los presentaron a los apóstoles, quienes oraron y les impusieron las manos». ¿Y cuál fue el resultado de esta delegación de deberes? En el siguiente versículo leemos: «La palabra de Dios se difundía: el número de los discípulos aumentaba considerablemente en Jerusalén, e incluso muchos de los sacerdotes obedecían a la fe» (Hechos 6:7).

Para los apóstoles, el elemento principal de su plan de trabajo era el compromiso con la oración y el liderazgo del Espíritu Santo. Trabajando desde ese contexto, desarrollaron la estrategia de liderazgo necesaria para enfrentar los desafíos en el contexto y permitir que la empresa (la iglesia infante) avanzara con éxito.

Construya su propio marco contextual

A esta altura, espero que usted tenga un sano respeto por la importancia de un marco contextual para el liderazgo empoderado y efectivo. Al dar sus primeros pasos en el cumplimiento de la visión que Dios le ha dado, creo que es absolutamente crucial que establezca su propio marco contextual que considere todos los factores de su entorno.

Una de las herramientas más importantes que tiene a disposición es la habilidad para escuchar. De hecho, éste es el primer paso para la comunicación eficaz. Y, como todos sabemos, la comunicación es fundamental para la comprensión. Por lo tanto, en el siguiente capítulo, exploraremos el próximo paso para comprender el liderazgo contextualizado, al considerar que los grandes líderes deben ser personas que sepan escuchar.

LIDERAZGO CONTEXTUALIZADO

REPASO DEL CAPÍTULO UNO

- Antes de saber cómo llegar a su destino, debe saber dónde se encuentra hoy y hacia dónde se dirige.
- No es posible guiar con efectividad si no se tiene una buena comprensión del contexto.
- El contexto incluye las personas, los recursos y las circunstancias necesarias para el éxito. También incluye los desafíos, la competencia y las limitaciones que se debe superar.
- El liderazgo contextualizado surge del entorno.
- Su atributo principal es la clave para establecer su liderazgo contextualizado.

PREGUNTAS PARA CONVERSAR

1. ¿Tiene una idea clara de dónde se encuentra usted hoy, en comparación con dónde quisiera estar?
2. ¿Cuál es el atributo principal o el principio ético que lo motiva? Si hubiera una sola cualidad que lo distinguiera, ¿cuál sería?
3. Mientras reflexiona sobre el cumplimiento de sus objetivos, ¿qué recursos tiene a disposición para empezar? ¿Cuáles son las personas que necesita a su alrededor para tener éxito? ¿Cuál será la competencia, o qué otros desafíos enfrentará?

