

Stephen M. R. Covey
con David Kasperson,
McKinlee Covey
Gary T. Judd
y José Gabriel Miralles

Confiar e Inspirar

Cómo los grandes líderes liberan
la grandeza en los demás

Traducción de Pablo Hermida Lazcano

 **PAIDÓS®**

Obra editada en colaboración con Editorial Planeta - España

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

© 2022, CoveyLink, LLC

FranklinCovey, el logo FC y marcas registradas son marcas de

FranklinCovey Co.

Sujetas a autorización.

© 2023, Traductor: Pablo Hermida Lazcano

© de todas las ediciones en castellano

Maquetación: Pleca Digital, S. L. U

© 2023, Editorial Planeta, S. A., - Barcelona, España

Derechos reservados

© 2023, Ediciones Culturales Paidós, S.A. de C.V.

Bajo el sello editorial PAIDÓS M.R.

Avenida Presidente Masarik núm. 111,

Piso 2, Polanco V Sección, Miguel Hidalgo

C.P. 11560, Ciudad de México

www.planetadelibros.com.mx

www.paidos.com.mx

Primera edición impresa en España: mayo de 2023

ISBN: 978-84-493-4091-8

Primera edición impresa en México: julio de 2023

ISBN: 978-607-569-514-3

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Arts. 229 y siguientes de la Ley Federal de Derechos de Autor y Arts. 424 y siguientes del Código Penal).

Si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra diríjase al CeMPro (Centro Mexicano de Protección y Fomento de los Derechos de Autor, <http://www.cempro.org.mx>).

Impreso en los talleres de Litográfica Ingramex, S.A. de C.V.

Centeno núm. 162, colonia Granjas Esmeralda, Ciudad de México

Impreso en México – *Printed in Mexico*

Sumario

<i>Introducción</i>	23
<i>Nota para Latinoamérica</i>	35

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

1. El mundo ha cambiado, nuestro estilo de liderazgo no. . .	45
2. La irrelevancia creciente de Mandar y Controlar	73
3. El estilo obstaculiza las intenciones	97

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

4. Las creencias fundamentales de un líder de disposición esencial e Inspiración	111
5. La primera disposición esencial: la ejemplaridad, o <i>quiénes somos</i>	131

6.	La segunda disposición esencial: la confianza, o <i>cómo lideramos</i>	161
7.	La tercera disposición esencial: la inspiración, o <i>conectar con el porqué</i>	189
8.	Acuerdos de disposición esencial	221
9.	Confiar e Inspirar: lo que <i>no</i> es	237

Tercera parte

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

10.	Barrera 1: «Esto aquí no funcionará»	259
11.	Barrera 2: El miedo, o «Pero ¿y si...?»	267
12.	Barrera 3: «No sé aflojar las riendas»	285
13.	Barrera 4: «Soy el más listo de la sala»	289
14.	Barrera 5: «Yo soy así»	303

Cuarta parte

La nueva forma de liderar en un mundo nuevo

15.	Confiar e Inspirar en cualquier contexto: crianza, enseñanza, entrenamiento... y suma y sigue	313
	Conclusión	337
	Agradecimientos	343
	Apéndice	349
	Notas y referencias	355
	Índice onomástico y de materias	371

1

El mundo ha cambiado, nuestro estilo de liderazgo no

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

PETER DRUCKER¹

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

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

Invariablemente, casi todos los presentes alzaban la mano.

Acto seguido preguntaba:

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

Volvían a levantarse casi todas las manos.

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

Reflexionemos por un momento sobre lo que eso significa.

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

MAHATMA GANDHI²

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

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

El mundo ha cambiado. Nuestro estilo de liderazgo no.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANGELA MERKEL³

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

LAS CINCO FUERZAS EMERGENTES

1. La naturaleza del *mundo* ha cambiado

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

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

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

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

2. La naturaleza del trabajo ha cambiado

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. La naturaleza de la *elección* ha cambiado

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

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

dicen que en 2023 habrá más trabajadores autónomos que empleados tradicionales.⁷

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

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

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

LOS IMPERATIVOS ÉPICOS DE NUESTRO TIEMPO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

EL IMPACTO DE UN LÍDER DE DISPOSICIÓN ESENCIAL E INSPIRACIÓN

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

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

¡Ay!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SATYA NADELLA, director ejecutivo de Microsoft¹⁹

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

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

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

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

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

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

MANDAR Y CONTROLAR FRENTE A CONFIAR E INSPIRAR

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

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

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

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

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

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

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

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

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