

ELOGIOS PARA *LIDERAZGO ACELERADO*

He dirigido muchas organizaciones, y cada vez que golpeaba un techo era por un problema con una persona o con un proceso. En *Liderazgo Acelerado*, mi amigo Sam Chand nos ayuda a entender que el tamaño y la velocidad de nuestras organizaciones están controlados por sus sistemas y su estructura. Este libro proporciona formas prácticas de pensar, y nos desafía a realizar los cambios necesarios.

—JOHN C. MAXWELL, AUTOR DE ÉXITOS DE VENTAS
DEL *NEW YORK TIMES* Y CONFERENCISTA

La enseñanza de Sam Chand es un arma secreta que tiene como resultado el aumento de materialización eficaz de tu potencial aún sin explotar.

—OBISPO T. D. JAKES, AUTOR DE ÉXITOS DE VENTAS DEL *NEW YORK TIMES*

La experiencia y aportación únicas de Chand aseguran que todo lo que salga de su mano y su corazón animará, equipará e inspirará. *Liderazgo Acelerado* aporta ideas muy valiosas y una fresca perspectiva para el líder que busca ese “algo más” necesario para desatar nuevos niveles de crecimiento y progreso.

—BRIAN HOUSTON, PASTOR PRINCIPAL DE LA IGLESIA *HILLSONG*

El Dr. Sam Chand revela los principios organizacionales que hay detrás del telón, y que conducen a los éxitos públicos. *Liderazgo Acelerado* ofrece consejos prácticos y fáciles de entender para crear los sistemas y estructuras que ayudarán a tu organización a crecer más rápido.

—CRAIG GROESCHEL, PASTOR DE *LIFE.CHURCH* Y AUTOR
DE ÉXITOS DE VENTAS DEL *NEW YORK TIMES*

Liderazgo Acelerado nos muestra cómo facilitar el máximo crecimiento sin comprometer la pasión, convicción y conexión con aquellos a quienes servimos. Con una sabiduría atemporal y una relevancia actual, este libro nos inspira a maximizar el impacto que podemos tener como líderes.

—CHRIS HODGES, PASTOR PRINCIPAL DE CHURCH OF THE HIGHLANDS;
AUTOR DE *FRESH AIR* Y *THE DANIEL DILEMMA*

Sam Chand entiende que a menos que hagamos preguntas, no recibiremos respuestas. En este libro nos beneficiamos inmensamente de sus preguntas, las cuales finalmente incitan nuevas ideas y posibilidades dentro de nosotros.

—OBISPO DALE CARNEGIE BRONNER, SR., D. MIN., AUTOR, Y FUNDADOR
Y PASTOR PRINCIPAL DE *WORD OF FAITH CATHEDRAL*, ATLANTA, GEORGIA

Cada vez que nuestra iglesia ha necesitado ajustes en nuestra estructura, Sam ha sido instrumental y certero en proporcionar los cambios adecuados para nosotros. Leer este libro te dará la fuerza y el valor para hacer lo que sabes que tienes que hacer como líder.

—JUDAH Y CHELSEA SMITH, PASTORES PRINCIPALES DE *CITY CHURCH*

Sam Chand es un líder extraordinario. En este libro usa su conocimiento y sus años de experiencia para enseñar que el mayor crecimiento viene de los detalles más pequeños. ¡Este libro es lectura obligada para los líderes!

—JOHN Y LISA BEVERE, FUNDADORES DE *MESSENGER INTERNATIONAL*
Y AUTORES DE ÉXITOS DE VENTAS

Liderazgo Acelerado te ayudará a crear sistemas y estructuras que te llevarán a donde quieres ir. Sam Chand proporciona soluciones que funcionarán para ti, tus equipos y tu organización.

—JENTEZEN FRANKLIN, PASTOR PRINCIPAL DE *FREE CHAPEL*;
AUTOR DE ÉXITOS DE VENTAS DEL *NEW YORK TIMES*

Sam Chand ampliará tu pensamiento, te dará herramientas nuevas, y te ayudará a navegar por tu viaje de liderazgo. Recomiendo mucho este libro para ti y para tus equipos.

—MARK BATTERSON, AUTOR DEL ÉXITO DE VENTAS DEL
NEW YORK TIMES DE *THE CIRCLE MAKER*,
PASTOR PRINCIPAL DE *NATIONAL COMMUNITY CHURCH*

Este libro definitivamente ayudará a cada líder a llegar más rápido y con más precisión a donde quiere ir. Gracias, Sam, por este libro tan genial, ya que ayudará a muchas personas.

—PHIL PRINGLE, FUNDADOR Y PRESIDENTE
DE *C3 CHURCH INTERNATIONAL*

Sam lo ha vuelto a hacer: ¡cada párrafo en este libro está cargado de oro puro de liderazgo! Es lectura obligada para cada líder y miembro de algún equipo que se atreva a creer que los mejores días de su empresa o iglesia ¡aún están por llegar!

—JEFF Y BETH JONES, PASTORES, AUTORES, MAESTROS DE
VALLEY FAMILY CHURCH Y *THE BASICS WITH BETH*

Este es definitivamente un libro que usaremos como equipo para avanzar y hacer crecer nuestra iglesia hasta el siguiente nivel.

—PASTOR ANDRE OLIVIER, PASTOR PRINCIPAL DE
RIVERS CHURCH, SUDÁFRICA; AUTOR DE *BIBLICAL PRINCIPLES
FOR BUSINESS SUCCESS* Y *FINDING A WAY TO WIN*

El Dr. Chand es una fuente de extraña sabiduría de liderazgo que ampliará tu pensamiento. Si quieres hacer algo pequeño o lento, ¡entonces no leas este libro!

—WILLIAM VANDERBLOEMEN, FUNDADOR Y CEO
DE *VANDERBLOEMEN SEARCH GROUP*

Liderazgo Acelerado desata una gran esperanza para cualquier líder que sienta que hay una brecha entre la visión y su realidad. Te lo recomiendo mucho.

—PAUL DE JONG, PASTOR PRINCIPAL DE *LIFE CHURCH*, NUEVA ZELANDA

El fascinante caso de estudio de Sam de la construcción del Canal de Panamá desafiará a cada líder para volver a evaluar su situación con nuevos ojos. Lo mejor de todo es que te animará a no abandonar.

—CAREY NIEUWHOF, AUTOR Y PASTOR FUNDADOR DE *CONNEXUS CHURCH*

Todo lo que dice este libro me atrae. Si conoces a Sam, este es su siguiente gran logro. Y si no conoces a Sam, este libro es un maravilloso lugar donde empezar.

—PHIL COOKE, DOCTOR, CINEASTA, CONSULTOR MEDIÁTICO Y AUTOR DE *UNIQUE: TELLING YOUR STORY IN THE AGE OF BRANDS AND SOCIAL MEDIA*

Ya sea que dirijas una empresa, iglesia, organización sin fines de lucro, académica o atlética, ¡este libro es lectura obligada!

—BRIAN DODD, CONSERVADOR DE CONTENIDO DE LA PÁGINA WEB *BRIAN DODD ON LEADERSHIP*; AUTOR DE *10 INDISPENSABLE PRACTICES OF THE 2-MINUTE LEADER*

Sam Chand comparte valiosas ideas en este libro tan útil, diseñado para darte herramientas prácticas para tu propio viaje de liderazgo, así como para dirigir la eficacia organizacional.

—BRAD LOMENICK, FUNDADOR DE *BLINC*; AUTOR DE *H3 LEADERSHIP* Y *THE CATALYST LEADER*

Este libro es único e innovador, y contiene destacados ejemplos tangibles de reveses y soluciones. *Liderazgo Acelerado* te hará mejor tanto en tu liderazgo como en tu vida.

—DAVE MARTIN, FUNDADOR DE *ULTIMATE LIFE SEMINARS*, AUTOR DE *12 TRAITS OF THE GREATS*.

Este libro es lectura obligada para aquellos que han perdido el viento en sus velas, y necesitan ayuda para mover un barco hacia delante.

—MAURY DAVIS, PASTOR PRINCIPAL DE
CORNERSTONE, NASHVILLE, TENNESSEE

¿Alguna vez te has visto lleno de visión y metas, pero avanzando a tropezones en el camino para llegar allí? El Dr. Chand es tanto el que aclara la visión, como el que materializa la visión. Nos equipa para que nos demos cuenta de cuál es nuestro máximo potencial.

—BENNY Y WENDY PEREZ, PASTORES PRINCIPALES DE *CHURCH LV*

Sam no subestima los buenos sistemas y estrategias, sino que nos ayuda a ir más allá de donde comienzan a estancar la organización.

—RON EDMONDSON, PASTOR, AUTOR, BLOGUERO

El Dr. Chand es uno de los líderes de opinión más brillantes que conozco.

—DR. MARK J. CHIRONNA, *CHURCH ON THE LIVING EDGE*,
MARK CHIRONNA MINISTRIES, *THE ISSACHAR INITIATIVE*

Dios ha usado a Sam a menudo en mi vida para ayudarme a crecer más aceleradamente como líder, para que pudiera dirigir ministerios con un crecimiento más acelerado. ¡Todo líder debería leer este libro!

—SHAWN LOVEJOY, FUNDADOR Y CEO DE *COURAGE TO LEAD.COM*;
AUTOR DE *BE MEAN ABOUT THE VISION*;
RELENTLESSLY PROTECTING WHAT MATTERS

No conozco a nadie más capaz de hablar de las estructuras de liderazgo y organizacionales que el Dr. Sam Chand. Estoy muy contento de que esté poniendo sus ideas a nuestra disposición en este libro. Si quieres crecer, ¡mejor que crezcas rápido!

—MICHAEL PITTS, *CORNERSTONE CHURCH*, TOLEDO, OHIO

Liderazgo Acelerado es lectura obligada para todos los que están intentando descifrar el desasosiego de liderar.

—MIKE ROBERTSON, PASTOR PRINCIPAL DE *VISALIA FIRST ASSEMBLY*

Muy pocos pueden señalar las necesidades críticas de una organización con una precisión tan alta como la del Dr. Samuel Chand. De nuevo, el Dr. Chand desentierra un tesoro.

—JEFF SCOTT SMITH, PRESIDENTE DE *JSS CONSULTING INC.*

Si necesitas ayuda para enfocar una visión, desarrollar un plan o edificar sistemas ampliables, este es un recurso estupendo.

—MICHAEL LUKASZEWSKI, CEO DE *CHURCH FUEL*

LIDERAZGO ACELERADO



LECCIONES PARA UN CRECIMIENTO
MÁXIMO Y VELOZ

SAMUEL R. CHAND



WHITAKER
HOUSE
Español

A menos que se indique lo contrario, todas las citas de la Escritura han sido tomadas de la *Santa Biblia, Nueva Versión Internacional*®, NVI®, © 1999 por la Sociedad Bíblica Internacional. Usadas con permiso. Todos los derechos reservados. Las citas de la Escritura marcadas (RVR) son tomadas de la *Santa Biblia, Versión Reina-Valera 1960*, RVR, © 1960 por las Sociedades Bíblicas en América Latina; © renovado 1988 por las Sociedades Bíblicas Unidas. Usadas con permiso. Todos los derechos reservados.

Itálicas y negritas en los textos y citas bíblicas son énfasis del autor.

Traducido por:
Belmonte Traductores
Manuel de Falla, 2
28300 Aranjuez
Madrid, ESPAÑA
www.belmontetraductores.com

Editado por: Ofelia Pérez

Liderazgo Acelerado
Lecciones para un crecimiento máximo y veloz

ISBN: 978-1-62911-974-8

Ebook ISBN: 978-1-62911-975-5

Impreso en los Estados Unidos de América.

© 2017 por Samuel R. Chand

www.samchand.com

Publicado originalmente en inglés en el 2017, bajo el título

Bigger, Faster Leadership

por Thomas Nelson, una marca registrada de HarperCollins Christian Publishing, Inc.

Whitaker House
1030 Hunt Valley Circle
New Kensington, PA 15068
www.whitakerhouseespanol.com

Por favor, envíe sugerencias sobre este libro a: comentarios@whitakerhouse.com.
Ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida o transmitida de ninguna forma o por algún medio electrónico o mecánico; incluyendo fotocopia, grabación o por cualquier sistema de almacenamiento y recuperación sin el permiso previo por escrito de la editorial. En caso de tener alguna pregunta, por favor escribanos a permissionseditor@whitakerhouse.com.

ACERCA DE Leadership Network®

Leadership Network fomenta los movimientos de innovación que activan a la Iglesia para un mayor impacto. Ayudamos a dar forma a las conversaciones y prácticas de iglesias que marcan el paso en Norteamérica y por todo el mundo. La mentalidad de Leadership Network identifica a líderes eclesiales con ideas iluminadas, y les ayuda a catalizar esas ideas, resultando en movimientos que dan forma a la Iglesia.

Junto a HarperCollins Christian Publishing, la firma más grande en libros cristianos, la marca NEXT de Leadership Network implementa ideas para que los líderes den forma, sustancia y realidad a sus ideas. Puesta en las manos de otros líderes de iglesias, esa realidad comienza a extenderse de un líder a otro... y al siguiente... y al siguiente, donde esa idea comienza a prosperar hasta convertirse en un movimiento plenamente desarrollado que crea un impacto real y tangible en el mundo que le rodea.

NEXT: UN RECURSO DE LEADERSHIP NETWORK COMPROMETIDO A

AYUDARTE A DESARROLLAR TU SIGUIENTE IDEA.

NEXT
LEADERSHIP NETWORK

LEADNET.ORG/NEXT

Contenido

<i>Dedicatoria</i>	13
<i>Introducción</i>	15
Capítulo 1. ¿Cómo defines la necesidad?	23
Capítulo 2. ¿Cómo manejas un fracaso colosal?	41
Capítulo 3. ¿Dónde encuentras pasión y propósito nuevos?	61
Capítulo 4. ¿Cómo desarrollas el plan correcto?	79
Capítulo 5. ¿Qué hay en tu maleta?	97
Capítulo 6. No te esperabas esto, ¿verdad?	113
Capítulo 7. ¿Cómo manejas la oposición?	129
Capítulo 8. ¿Cómo puedes conseguir que tus sistemas se muevan?	145
Capítulo 9. ¿Cómo puedes utilizar a personas con talentos diferentes?	159
Capítulo 10. ¿Cómo puedes producir tensión creativa?	175
Capítulo 11. ¿Termina esto algún día?	189
Capítulo 12. ¿Cuál es el próximo gran sueño?	203
<i>Notas</i>	218
<i>Bibliografía</i>	222

DEDICATORIA

Tengo el claro privilegio de viajar por el mundo para realizar consultorías con líderes destacados en el ministerio y en el mercado, hablar en conferencias, enseñar en mesas redondas de liderazgo, e influenciar a organizaciones para que tengan un futuro dramáticamente mejor.

Nada de eso sería posible sin dos miembros de mi equipo que entienden el *Liderazgo Acelerado*. De hecho, lo personifican. Son mis dos hijas. Ellas evalúan oportunidades continuamente, y adaptan nuestros recursos para que logren un mayor impacto. Cada día y en todas las formas posibles, viven en base al tema de este libro: tu tamaño y velocidad están controlados por tus sistemas y estructuras.

Rachel y Debbie son mis queridas hijas, socias empresariales brillantes y sentidas animadoras.

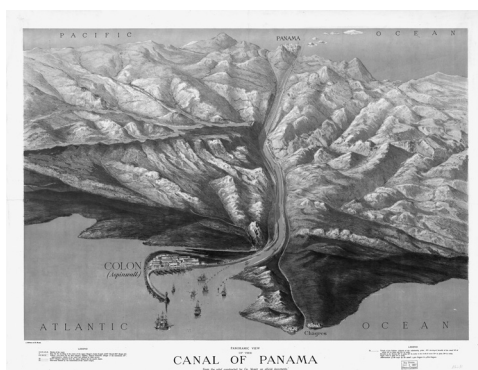
Gracias, amor, y más por venir, mayor y aceleradamente.

INTRODUCCIÓN

Mayor. Más rápido. Mayor y más rápido. Ejecutivos empresariales, pasadores y líderes de organizaciones sin fines de lucro quieren que sus organizaciones tengan mayor tamaño y velocidad. Necesitan entender el principio fundamental que impulsa un crecimiento más rápido. Es un principio que descubrí hace algunos años en una tarde sorprendente.

Nunca había estado en Ciudad de Panamá, pero en enero de 2013 me invitaron a hablar en una conferencia allí. Con dos amigos, Maury Davis y J. Don George, llegué en un vuelo que aterrizó un día antes de la primera sesión del evento, así que tuvimos bastante tiempo para ver los lugares. Maury y Don habían estado en Panamá varias veces, y me preguntaron si quería que me llevaran en un *tour* personal por el Canal de Panamá. Para ser sincero, estaba muy emocionado por poder ver algo de lo que había oído hablar toda mi vida.

Más o menos una hora después, allí estábamos, ante el agradable sol de mediodía en una plataforma de observación, viendo algunos de los barcos más grandes de la tierra entrando y saliendo de las esclusas cuyas puertas parecían rascacielos. Los cascos de los barcos estaban solo a pocos pies de distancia por cada lado. Al instante me di cuenta de que eso era una maravilla de la ingeniería, una maravilla del mundo.



BIBLIOTECA DEL CONGRESO

Podría haberme quedado allí mirando fijamente a los barcos durante horas, pero Don y Maury me tenían preparadas más cosas para ver. Me llevaron al museo que contaba la asombrosa y compleja historia del canal. Mientras asimilaba la forma en que se construyó el canal, me di cuenta en ese momento de que estaba mirando uno de los principios de liderazgo más importantes que había descubierto jamás: el tamaño y la velocidad de los barcos están completamente controlados por los sistemas y estructuras creados por los ingenieros y los obreros.

El tamaño y la velocidad de los barcos están completamente controlados por los sistemas y estructuras.

Aprendí que el Canal de Panamá no fue solo una buena idea; fue una necesidad económica. Durante siglos, exploradores, reyes, presidentes y líderes empresariales intentaron encontrar una manera de acortar el viaje desde el Atlántico hasta el Pacífico. Cruzar el estrecho istmo de América Central ofrecía muchas

promesas, pero demostró ser un desafío abrumador. Aún así, parecía que las dificultades justificaban los riesgos. En ese día de enero, el costo de llevar un barco de mercancías por el canal era de 500 mil dólares comparado con los 3 millones de dólares que costaba viajar alrededor de la punta sureste de Sudamérica, y subir por el otro lado del continente. Para los ejecutivos de compañías de transporte, el éxito está definido de forma clara y simple: trasladar mercancía de forma económica y rápida de puerto a puerto; en este caso, de un puerto en un océano a un puerto en otro.

Durante más de un siglo en cada paso de la excavación, construcción y operación del canal, políticos e ingenieros vivieron con la tensión creativa de visión, control y sumisión. Los líderes aprovecharon los talentos de muchos expertos distintos, y ellos usaron tres elementos distintos del agua: los océanos, un lago y un río. La diversidad y la creatividad no fueron obstáculos; fueron necesidades.

Dondequiera que voy, líderes en iglesias, organizaciones sin fines de lucro y empresas me dicen en privado: “Sam, falta algo, pero no puedo señalar lo que es. Tiene que haber algo más”. Se sienten vagamente desanimados con que sus organizaciones no estén creciendo más y moviéndose más rápido,

pero no pueden encontrar una solución adecuada a su dilema. Y ese día con mis dos amigos en el Canal de Panamá me dio una decena de ideas nuevas sobre liderazgo. Tomé muchas notas mientras estaba de pie en la plataforma de observación y caminaba por el museo esa tarde, y me di cuenta de que más pasión no es la respuesta, y que tener sueños más grandes no siempre es la solución. Todo líder se hace estas dos preguntas: ¿Cómo podemos crecer? y ¿Cómo podemos crecer más rápido? La única forma en que las organizaciones pueden crecer más y avanzar más rápido es acelerando la excelencia de sus sistemas y estructuras.

Al compartir lo que aprendí en el canal, algunas personas quizá se hayan preguntado: “¿Cómo obtuvo todos esos principios de liderazgo solamente mirando al agua y al cemento?”. Hay una respuesta sencilla. Cuando un pintor entra en una casa, observa la calidad del trabajo de pintura de cada habitación. Cuando un mecánico se sube al automóvil de un

La única forma en que las organizaciones pueden crecer más y avanzar más rápido es acelerando la excelencia de sus sistemas y estructuras.

amigo, oye diminutos sonidos que le dicen mucho sobre el estado del auto. Cuando una doctora habla con un desconocido, observa detalles del aspecto de esa persona que pueden señalar un problema de salud no detectado. Cuando un músico escucha una canción, oye notas vocales y calidades tonales de los instrumentos que pocos de nosotros llegamos a notar. Y cuando Sam Chand camina por la vida, todo está relacionado con el liderazgo, incluso la última película, una conversación casual o una visita al Canal de Panamá.

En cuestión de diez minutos en la plataforma de observación y mirando el lento y firme movimiento de barcos y esclusas, las sinapsis en mi cerebro comenzaron a conectar lo que estaba viendo con nuevos principios de liderazgo. Cuando salí del museo, tenía al menos una comprensión rudimentaria del asombroso proceso requerido para diseñar y construir una estructura tan colosal. Me intrigaba especialmente el hecho de que aunque los primeros esfuerzos por excavar el canal se desarrollaron principalmente a mano y con el uso del vapor, la tecnología ha avanzado tanto a lo largo de los años

que las esclusas y los barcos ahora avanzan sin esfuerzo según la entrada digital.

La historia del canal, como veremos, es una historia de retos monumentales, fracaso aplastante, obstáculos enormes y asombroso éxito. Hubo periodos en que la colaboración se hundió por completo, pero también tiempos en que el progreso formó una oleada de cooperación excepcional. Durante la obra, algunos colaboradores que originalmente habían comenzado con una gran promesa terminaron con amargura y culpa. Otras colaboraciones demostraron funcionar increíblemente bien bajo malas condiciones, porque los líderes no estaban principalmente dedicados a sus propios egos.

La eficacia del Canal de Panamá afecta a puertos de todo el mundo. Cuando los barcos empezaron a aumentar su tamaño y algunos eran demasiado grandes para el canal, esto provocó grandes problemas para los transportistas. Podríamos decir: “Cuando el Canal de Panamá estornuda, los puertos del mundo agarran un resfriado”. Pero el otro lado de la ecuación también es cierto: cuando el canal se amplió en 2016 para poder acomodar a los barcos y los petroleros más grandes del mundo, el comercio se aceleró en todo el planeta. La Asociación Americana de Autoridades Portuarias ha sabido que los puertos de los Estados Unidos y sus socios invertirán cerca de 155 mil millones de dólares en infraestructura de flete y de pasajeros relacionada con los puertos para el año 2020.¹ Savannah y Charleston, dos puertos cerca de mi casa en Atlanta, necesitan dragar sus canales y construir puertos nuevos para poder dar la bienvenida a los mayores barcos de mercancía a flote.

Los principios que observé cuando visité el Canal de Panamá ayudan a los líderes en todos los niveles de las organizaciones. Me reúno con líderes de todo el mundo, y todos quieren que sus empresas, iglesias, escuelas y agencias crezcan más y con mayor rapidez. Cuando visito a esos líderes, actúo como un médico que lee los signos vitales de un paciente. El paciente quizá llega con un brazo roto, pero aun así el médico le toma la temperatura, el pulso, y revisa la presión arterial. Del mismo modo, quizá un líder me llama con un molesto problema o una crisis, pero yo reviso los signos vitales: hago muchas preguntas para descubrir cómo está la salud de la organización.

Comienzo preguntando sobre la imperiosa necesidad que la organización está diseñada para satisfacer, y después exploro los sistemas de operación: cuándo, dónde, y cómo se están supliendo esas necesidades. No empiezo

con la estructura, la gráfica organizacional de las funciones de las personas. No puedo evaluar con precisión a las personas y sus funciones hasta que no haya evaluado minuciosamente los sistemas. Un líder puede tener a una persona dotada, competente y dedicada que está fallando porque el sistema no saca lo mejor de ella.

La historia y eficacia del Canal de Panamá es una metáfora que nos da una forma nueva de pensar sobre dirigir nuestras organizaciones. Los sistemas del canal incluyen el masivo proyecto de construcción que exigió logros de ingeniería nunca antes intentados. A los sistemas de construcción les siguieron los sistemas de operación, las esclusas y entradas,

Un líder puede tener a una persona dotada, competente y dedicada que está fallando porque el sistema no saca lo mejor de ella.

por supuesto, pero también las “mulas” pegadas a los enormes barcos que guían de forma mecánica y precisa a dichos barcos por los estrechos pasadizos dentro de las esclusas, y cada vez más la implementación de la última tecnología en todas las facetas de la operación. La estructura organizacional en todas las fases de construcción, operación y ampliación del canal involucró a los líderes superiores, pero solo han sido eficaces cuando esos líderes han seleccionado, formado y supervisado a destacados gerentes y decenas de miles de obreros. Fue, y sigue siendo, un proyecto masivo.

La historia del canal aporta conocimientos que conducen a ideas nuevas y emocionantes opciones que algunos de nosotros quizá no habíamos considerado antes. Muchos, si no la mayoría de los líderes que están leyendo este libro, han creado sistemas y estructuras que usan cada día, así que quizá se resistan a cambiarlas. No voy a obligar a nadie a cambiar. Más bien, intentaré presentar una irresistible motivación para que todos miremos con más detenimiento a *lo que es*, y tengamos más valor para avanzar hacia *lo que podría ser*. Quizá el elemento más importante de este estudio será las preguntas que te haré plantearte. Las buenas preguntas valen su peso en oro porque nos invitan a pensar, soñar, y nos retan a lograr grandes cosas.

Con demasiada frecuencia, los líderes se enfocan en las preguntas equivocadas, lo cual invariablemente conduce a soluciones equivocadas. Cuando nos

concentramos en sistemas y estructuras, estamos “especializándonos en lo principal”. ¿Habrán preguntas sobre dinero, edificios, programas y agendas? Por supuesto, pero esas son cosas secundarias. Los asuntos más importan-

Con demasiada frecuencia, los líderes se enfocan en las preguntas equivocadas, lo cual invariablemente conduce a soluciones equivocadas.

tes, los que determinan el éxito real, siempre tienen que ver con sistemas (incluyendo los procesos de presupuestos, construcción, programas, fabricación, mercadeo) y estructuras (las personas en el organigrama que implementan los procesos). Cuando Jim Collins escribió en *Empresas que Sobresalen* que los líderes necesitan conseguir tener en el autobús a las

personas correctas, tenía razón. Pero antes, ¡necesitamos el autobús! Ese es el sistema. Las “personas correctas en el autobús, las personas incorrectas fuera del autobús” es la estructura organizacional.²

Los principios que aprendí del Canal de Panamá se aplican a todo tipo de organización. Tras contarle a un amigo, al que llamaré Rick, lo que había aprendido, cenó con Phil, un hombre que se había jubilado recientemente de una posición ejecutiva en una gran firma de manufactura. En cuanto mi amigo le explicó que el tamaño y la velocidad de una organización dependen de los sistemas y las estructuras, de inmediato Phil dijo: “Esa es la diferencia entre nuestra empresa y nuestro máximo competidor. Los líderes de nuestra empresa nunca se enfocaron en crear sistemas y estructuras sobresalientes. Los líderes de la otra empresa crearon una fuerte cultura con sistemas de operación eficaces, y contrataron y formaron a las personas excepcionalmente bien”.

Mi amigo se sorprendió del instantáneo entendimiento que Phil tenía del principio y su análisis de las dos empresas. Mi amigo preguntó: “¿Cómo dirigen los directores superiores de tu empresa?”.

Phil gesticuló un poco y respondió: “Siempre buscaron héroes”.

Mi amigo preguntó: “¿Cómo resultó eso?”.

“Se quedaron sin héroes”, dijo Phil mientras meneaba la cabeza. “No fue una práctica o filosofía de gerencia eficaz”.

Tú eres un líder porque quieres marcar una diferencia, y quieres tener un impacto creciente en otros. Quieres más tamaño y velocidad para tu organización. En este libro te ayudaré a crear mejores sistemas y estructuras que te ayudarán a llegar a donde quieres ir, y llegar allí con mayor rapidez. Ya eres un líder dedicado y dotado. Quiero hacer de ti un líder más eficaz.

Verás esta frase a menudo en el libro: *El tamaño y la velocidad de una organización están controlados por sus sistemas y estructuras*. No pases por alto su importancia.

Al final de cada capítulo encontrarás algunas preguntas para estimular tu pensamiento, y darte oportunidades para que tu equipo discuta el contenido. No pases por esas preguntas rápidamente. Explóralas, medita en las implicaciones, y encuentra soluciones que funcionen para ti, tu equipo y tu organización.

CAPÍTULO 1

¿CÓMO DEFINES LA NECESIDAD?

En cualquier empresa, iglesia u organización sin fines de lucro, es esencial tener una clara definición de la necesidad para producir una motivación convincente para tener éxito. Los emprendedores notan una brecha en el mercado que pueden llenar creando una nueva empresa o un nuevo producto. Los pastores son persuadidos por la realidad de que un segmento de su comunidad no ha sido alcanzado con el evangelio de la gracia. A los líderes visionarios les mueve la compasión para establecer organizaciones sin fines de lucro, y suplir las necesidades de personas angustiadas. En cada organización, el éxito se define de forma simple y resumida. Si esa definición es demasiado compleja, no puede captar la imaginación de los miembros del equipo, empleados y voluntarios, y no tocará los corazones de aquellos a quienes intentan impactar.



Vasco Núñez de Balboa

BIBLIOTECA DEL CONGRESO

A lo largo de la historia, las necesidades imperiosas siempre han inspirado una acción valiente. Cristóbal Colón convenció al rey Fernando y a la reina Isabel de España para que financiaran su búsqueda de una ruta marítima hasta las Islas de las Especias frente a la costa de Asia. Durante décadas, exploradores portugueses habían navegado por el sur bordeando el Cabo de Buena Esperanza en la punta de África y cruzando el Océano Índico. Cada

vez que regresaban, traían tesoros de magníficas especias, y obtenían millones para sus patrocinadores. Sin embargo, el viaje alrededor del Cabo de Buena Esperanza en África hasta el Océano Índico era largo y peligroso. El viaje de ida y vuelta a la India del explorador portugués Vasco de Gama duró más de dos años, desde julio de 1497 hasta agosto de 1499. Colón creía que el océano occidental, el Atlántico, era pequeño y que podía llegar a Asia solo con pocas semanas de navegación.

Las necesidades imperiosas siempre han inspirado una acción valiente.

La rivalidad entre España y Portugal era feroz, así que la corona española ansiaba encontrar una ruta hacia Asia más corta, más rápida y más rentable. Colón zarpó el 3 de agosto de 1492. Poco más de dos meses después, cuando sus hombres esta-

ban perdiendo la esperanza de encontrar tierra y sobrevivir al viaje, su centinela oteó una isla. Colón estaba seguro de que habían llegado a las costas de Asia. Llamó “indios” a los nativos.

Durante varios meses, sus tres carabelas surcaron el Caribe, atracando en La Española y Cuba. Regresó a España en marzo del año siguiente con especias, oro, y unos cuantos “indios”, dejando a treinta y nueve hombres para formar una colonia en La Española. Cuando Colón llegó a la corte, fue recibido como un héroe y nombrado “Almirante del Mar Océánico”.

Colón regresó en su segundo viaje más adelante ese mismo año, pero descubrió que todos los hombres que había dejado allí habían sido asesinados por los nativos. Decidido, exploró más islas del Caribe. Aún estaba convencido de que estaba cerca de las costas de China, Japón o India. Los viajes subsiguientes no descubrieron las riquezas de Asia, pero la avaricia de los monarcas los inspiró a financiar más exploraciones. Colón les aseguró que vastos almacenes de oro esperaban a ser descubiertos, pero se encontró poco oro. En vez de eso, naufragios, enfermedad y muerte rodearon sus esfuerzos para explorar y colonizar las tierras que descubrió. En 1504, cuando Colón regresó a España tras su cuarto viaje, el rey y la reina tuvieron sus reservas de que en verdad hubiera llegado a Asia, y rehusaron financiar más expediciones de Colón. Resultó evidente que Colón había tenido éxito al descubrir

tierras que nadie en Europa sabía que existían. No había encontrado Asia. Había descubierto las Américas.

Durante esos años, Colón no fue el único capitán de los mares. Otros exploradores navegaron a América bajo diferentes banderas, y gradualmente dos continentes americanos comenzaron a tomar forma en los mapas del Nuevo Mundo. En 1511 el conquistador español Vasco Núñez de Balboa jugó un papel importante a la hora de establecer el primer asentamiento duradero en el continente de Sudamérica en Darién, en el Istmo de Panamá. Como ocurrió con muchos otros líderes españoles, para Balboa el oro era más importante que la amistad, así que trató muy mal a los nativos en su búsqueda de riquezas. En septiembre, dos años después de establecer el asentamiento, dirigió una fuerza de 190 soldados y cientos de nativos por la jungla para encontrar más oro. Cuando escaló una montaña, miró al sur, y vio un vasto y calmado océano. Lo llamó el Mar del Sur. Otros lo llamaron el Océano Pacífico.

El negocio de la exploración, según parece, era peligroso. Al igual que a Colón, la ambición de Balboa causó problemas tanto a él como a quienes lo siguieron. El rey Fernando nombró gobernador de Darién a un noble llamado Pedrarias. Los dos hombres no confiaban el uno en el otro, pero negociaron una paz tentativa que duró varios años. En 1517 Balboa comenzó una aventura increíble. Construyó y después desmontó una flota de barcos para que sus hombres pudieran llevar las partes por las montañas, volverlas a ensamblar y conquistar todas las tierras que bordeaban el Mar del Sur.

Sin embargo, a esas alturas, Pedrarias había perdido favor en la corte española, así que el rey Fernando envió un nuevo gobernador con poderes para arrestar y juzgar a Pedrarias ante el tribunal. Pedrarias tenía miedo de que Balboa testificara contra él, así que hizo que lo arrestaran y juzgaran bajo el delito de traición. El juicio fue una farsa. Balboa y cuatro de sus lugartenientes fueron declarados culpables y sumariamente decapitados. Una falsa acusación y una rápida ejecución terminaron con el deseo de Balboa de ir y explorar el vasto y nuevo océano.

Durante este tiempo de turbulencias en Darién, otro explorador estaba examinando el Atlántico Sur para encontrar una ruta hacia el Pacífico. Fernando de Magallanes estaba seguro de que Sudamérica no se extendería mucho hacia el sur, así que podría encontrar una ruta fácil hacia el Oriente.

Sin embargo, su pequeña flota se desanimó al recorrer una bahía tras otra al navegar por la orilla oriental. Solo cuando llegaron más lejos hacia el sur de lo que nadie imaginaba que podrían llegar, encontraron una ruta peligrosa hacia el Pacífico Sur. Tras meses de navegar hacia el noroeste sin ver tierra en el vasto Pacífico, Magallanes y sus hombres se vieron obligados a comer trozos de cuero sin curtir. Muchos murieron de hambre antes de llegar a las islas más adelante conocidas como las Filipinas. Magallanes se hizo amigo de un jefe de una de las islas, pero el intrépido explorador murió en un desacertado ataque sobre un líder rival. Solo uno de sus barcos llegó de regreso a España, casi sin poder seguir a flote y con unos cuantos hombres fantasmagóricos a bordo. Había encontrado una ruta marítima hacia Asia, pero también había comprobado que era terriblemente largo y peligroso viajar alrededor del Cabo de Hornos. Un camino que cruzara el estrecho istmo de América Central era increíblemente seductor, pero siguió siendo enloquecedoramente elusivo.

En 1850, más de trescientos años después de Balboa y Magallanes, el Dr. Edward Cullen anunció repentinamente que había encontrado una ruta fácil desde Darién hasta el Pacífico. Varios países estuvieron muy interesados en seguir este descubrimiento. Planearon un esfuerzo conjunto, pero el Teniente de la Marina de los Estados Unidos, Isaac Strain, llegó con su barco antes que los demás, y no quiso esperar. Dirigió a veintisiete hombres a la jungla. Estaba seguro de que encontraría el camino de Cullen muy rápidamente, así que dijo a sus hombres que empacaran solo las raciones necesarias para unos cuantos días. Cuarenta y nueve días después, Strain salió de la jungla por el lado del Pacífico, muerto de hambre y casi desnudo. Él y sus hombres se habían encontrado con montañas de mil pies de altura, y soportó junglas impenetrables, lluvias torrenciales, calor asfixiante, y la ausencia absoluta de provisiones. Siete de los hombres de Strain murieron. Aún así, el Dr. Cullen siguió insistiendo en que su ruta fácil existía, y muchos lo creyeron.

En las siguientes décadas, varios países enviaron equipos de agrimensores para encontrar una ruta factible. La necesidad de asegurar una ruta marítima más corta, barata y factible entre el Atlántico y el Pacífico seguía siendo atractiva. De hecho, con muchos más barcos en los mares, la necesidad era mayor que nunca.

LA NECESIDAD CREA LA VISIÓN

La visión no nace en un vacío. La visión de un líder es el resultado de ser atrapado por una necesidad palpable. ¿Quién está siendo evitado en nuestra comunidad? ¿Quién tiene problemas y necesita ayuda desesperadamente? ¿Qué productos quieren y necesitan las personas? ¿Cuáles son las oportunidades que no se están viendo, y cuáles son los desafíos que frenan a las personas?

Cuando la visión se hace clara, la siguiente pregunta es: “¿A quién necesito para ayudarme a suplir esta necesidad, y convertir la visión en una realidad?”.

Fernando e Isabel querían desesperadamente una ruta comercial que les permitiera competir con los portugueses por las especias de Asia. Siglos después, la fiebre del oro de California hizo que decenas de miles buscaran la forma más rápida de llegar a la costa occidental de América. Del mismo modo, la imaginación de los líderes de la actualidad está cautiva por un desafío o una oportunidad.

La necesidad impulsa las preguntas de tipo *qué* y *por qué*, las cuales moldean la visión del líder. Cuando la visión se hace clara, la siguiente pregunta que hago siempre es: “¿A quién necesito para ayudarme a suplir esta necesidad, y convertir la visión en una realidad?”. Nunca es *cómo*, *cuándo*, *dónde* o *cuánto*. No pienso en edificios, presupuestos o agendas hasta haber encontrado los recursos humanos indispensables: un mentor, un coach o un modelo que pueda seguir. Pregunto: “¿Quién tiene experiencia de la que yo pueda aprender?”. “¿Quién está haciéndolo bien en este momento?”. “¿Quién ha aprendido los principios más importantes que tengo que aplicar?”. “¿Quién puede conectarme con los mejores recursos disponibles?”.

Cuando me reúno con líderes en la empresa y en la iglesia que están emprendiendo nuevas vías, los animo a encontrar el mejor recurso humano que pueda ayudarles temprano en el proceso. Solo entonces es tiempo de preguntar *cómo*, *cuándo*, *dónde* y *cuánto*. En otras palabras, ¿quién es un experto que pueda ayudarlos a organizar sus sistemas y estructuras para suplir la necesidad, y realizar la visión para su tamaño y velocidad?

BUSQUEMOS SISTEMAS Y ESTRUCTURAS

Cuando hablo con personas que han estado liderando durante mucho tiempo, observo que muchas de ellas están frustradas. Los líderes empresariales me dicen: “Tenemos buenos productos y un buen equipo de ventas. Nuestra fabricación funciona bien, y nuestros almacenes sacan los productos a tiempo. No entiendo por qué nuestra empresa no crece más rápido”. De forma similar, los pastores me confían: “Tenemos un grupo de alabanza muy bueno, las personas dicen que les gustan mis mensajes, y tenemos muchos programas muy buenos. Entonces ¿por qué seguimos atascados en trescientas personas?”, o dos mil, o cualquiera que haya sido la cifra.

Me dicen que no están contentos con su tamaño y velocidad, pero siguen haciendo las mismas cosas repetidamente, esperando que los resultados cambien de forma mágica la próxima vez. Pero no son las mismas cosas; en su frustración, intentan trabajar más, piden más de su personal, son un poco más intensos, y buscan desesperadamente encontrar el “ingrediente perdido” del éxito. Ninguna de esas soluciones aporta más que una promesa fugaz de cambio. En la mayoría de los casos, no están haciendo las preguntas adecuadas.

Los sistemas son *procesos* que crean y usan edificios, programas, productos y presupuestos para facilitar el crecimiento y el cambio.

En vez de eso, tienen que dar un paso atrás y analizar sus sistemas y estructuras. Si las mejoran, el tamaño y la velocidad casi inevitablemente seguirán. Los sistemas no son solo edificios, programas, productos y presupuestos. Son *procesos* que crean y usan edificios, programas, productos y presupuestos para facilitar el crecimiento y el cambio.

Los sistemas incluyen las plataformas, herramientas de comunicación y artilugios de entrenamiento de la organización para impartir visión, inspirar esperanza para suplir la necesidad, y captar una participación apasionada. Cuando el compromiso con los sistemas para mejorar se arraiga en una organización, cada reunión de planificación, cada evento de liderazgo, cada edificio, cada moneda y cada comunicación se satura de sentido. Los

sistemas de la organización se convierten en poderosas máquinas que marchan sobre ruedas para conseguir grandes cosas.

La estructura es la gráfica organizacional de personas que trabajan juntas. No solo llenamos cuadros en una gráfica. Encontramos personas apasionadas y diestras que ven el sistema como una herramienta esencial para suplir la necesidad imperiosa, y hacer que la visión se convierta en realidad.

Sistemas y estructuras están indisolublemente relacionados, y hacen posible que la organización se extienda hasta tocar a su comunidad. El latir del corazón de los sistemas de una organización es el conjunto de conexiones que los líderes tienen con su audiencia. ¿Creen los clientes, las personas de la congregación o las personas necesitadas de la comunidad que la organización se interesa por ellos? ¿Cómo conectamos con las personas de nuestra comunidad o con nuestros clientes? ¿Cómo reclutamos a nuevos empleados y voluntarios? ¿Cómo desarrollamos líderes? ¿Ha creado el líder principal una cultura en la cual los empleados, las plantillas, los administradores y los voluntarios están enamorados de la visión? El verdadero asunto no es: “¿Puede nuestra gente repetir la declaración de visión?”, aunque esto sea un gran obstáculo para muchas organizaciones. Es: “¿Se han *adueñado* de ella? ¿Cautiva la necesidad sus corazones, y los motiva a remover cielo y tierra para marcar la diferencia?”. Si las personas quedan atrapadas genuinamente por la visión, usarán los sistemas para efectuar el cambio.

Finalmente, todas las preguntas son preguntas sobre las personas. ¿Cómo llegamos a ellas? ¿Cómo les atraemos? ¿Cómo les capacitamos? ¿Cómo tomamos decisiones para que todos se sientan oídos y entendidos? ¿Cómo celebramos sus logros?

“NO ESTÁ OCURRIENDO NADA”

He hablado con muchos líderes que han invertido mucho tiempo y sudor, pero que no han visto el progreso que anticipaban. Han invertido años animando a sus tropas e intentando encontrar lo siguiente mejor para impulsar el crecimiento, pero han experimentado una frustración tras otra. O han visto un poco de progreso aquí y allá, pero quieren mucho más. Se han dicho a sí mismos: “Estamos construyendo calidad, y la cantidad finalmente llegará”. Pero ahora están empezando a dudar de sus propios ánimos. Sí, han

mejorado de muchas maneras, pero la aguja del progreso no se ha movido perceptiblemente.

Estos líderes podrían quejarse diciendo: “No está ocurriendo nada”, pero eso ocurre raras veces. Con mucha frecuencia hay algunas cosas buenas que están ocurriendo: los clientes están comprando productos y las personas están encontrando perdón y propósito en Cristo, pero la gráfica de ventas no está subiendo y avanzando hacia delante, y la puerta de atrás de la iglesia es tan grande que las personas que entran se compensan con las que salen. Estos líderes están diciendo: “¡El tamaño y la velocidad de esta organización no son los que yo esperaba que fueran!”.

Una de las formas de entender el ciclo de la vida de cualquier organización es identificar la posición actual en el orden de cinco fases distintas:

- ✦ La fase *emprendedora* (descubrimiento) es el comienzo emocionante, cuando todos los sueños parecen posibles.
- ✦ La fase *emergente* (crecimiento) es cuando la visión comienza a tomar una forma definida, los líderes son empoderados, y la organización ve un progreso real.
- ✦ La fase *establecida* (mantenimiento) es un tiempo cuando los líderes respiran hondo, gozan de su éxito, y ven que sus sistemas funcionan bien. Pero esta fase es también peligrosa porque puede conducir fácilmente a la complacencia.
- ✦ La fase de *erosión* (supervivencia) es evidente cuando la organización muestra señales de declive, y la visión anterior parece inalcanzable.
- ✦ La fase *innovadora* (reinención) es el resultado de un mayor entendimiento de la necesidad, una visión renovada, entusiasmo fresco, y nuevas estrategias para satisfacer la necesidad. Dar a una organización existente una carga fresca de visión y energía es difícil, pero es esencial para el desarrollo futuro.¹

Este ciclo de vida de la organización es cierto en ese orden exacto para empresas, iglesias, centros comerciales, vecindarios, matrimonios, y cualquier otro tipo de proyecto humano.

Los dos puntos cuando parece que “nada está ocurriendo” son las fases emprendedora y de erosión, pero las dos son emocionalmente y psicológicamente opuestas. Al principio nada está ocurriendo, pero el líder está lleno de esperanza y energía. Por el contrario, cuando al líder y a la organización se les absorbe la vida en la fase de erosión, la esperanza es un recuerdo distante, y se necesita una tremenda fuerza de voluntad para levantarse, e ir a trabajar cada día. El estancamiento prolongado puede ser un veneno de efecto lento para el alma.

Durante esos largos y oscuros días de erosión, es difícil para un líder seguir lanzando una visión irresistible. ¡Puede que no crea ya ni en sus propias promesas! Durante mucho tiempo sigue sonriendo y diciendo lo que ha dicho por tanto tiempo. Sigue dudando de sí mismo, y de hecho, puede que ni siquiera reconozca el pesimismo progresivo en sus pensamientos. Tarde o temprano piensa: *Quizá ya no lo tengo. Quizá no soy la persona adecuada para dirigir esta*

Los dos puntos cuando parece que “nada está ocurriendo” son las fases emprendedora y de erosión, pero las dos son emocionalmente y psicológicamente opuestas.

organización. Pero puede que intente escapar de estos conflictos internos preguntándose si otras personas son el problema: *Ojalá nuestro Consejo Directivo hiciera un mejor trabajo. ¿Por qué mi equipo ejecutivo no puede hacer nada correcto? ¿Tendré a las personas correctas? ¡No, estoy seguro de que no!* Puede que el líder asigne la responsabilidad a cualquiera y a todos menos a él mismo. La confusión inicial (*No entiendo lo que está ocurriendo*) a menudo conduce a conclusiones negativas: duda de uno mismo y culpar a otros.

En cada punto en las fases de la existencia de una organización, los líderes tienen que dar un paso atrás, y hacer las preguntas importantes sobre sistemas y estructuras. El cumplimiento de sus esperanzas iniciales para el tamaño y la velocidad depende de poner estos elementos en su sitio, y el cambio de la erosión a la innovación depende de que ellos echen un vistazo más profundo a sus sistemas y estructuras existentes, y tomen decisiones nuevas y valientes. Por ejemplo, en vez de suponer que hiciste una mala contratación, podría ser más productivo evaluar el proceso que usaste: cómo

seleccionaste, formaste y capacitaste al individuo para que se desarrollara en el sistema y la estructura de la organización. ¿Contrataste para suplir una necesidad en el sistema, y comunicaste los detalles de cómo el nuevo empleado contribuiría a suplir la necesidad fundamental y cumplir la visión? ¿Le hiciste bien claro la parte de “salir ganando”?

Si contratas a un ejecutivo para un departamento de una empresa de manufactura, ¿qué metas de producción estableciste para esa persona? Si contratas a un pastor de jóvenes, ¿le dejaste claro que esperas crecimiento en múltiples áreas, como una meta específica en asistencia general en un cierto plazo de tiempo, el número de voluntarios, el nivel de la participación de los padres, la comunicación con estudiantes y padres, y el número de estudiantes que van al campamento de verano? Las metas de aumento de tamaño y velocidad son el resultado de crear y ampliar el sistema y la estructura en la empresa, la organización sin fines de lucro o la iglesia, y la persona recién contratada tiene que ver la clara conexión. Muy frecuentemente, las personas que contratamos no entienden cómo encajan. Solo les contratamos y deseamos lo mejor. Esta estrategia puede funcionar para unas cuantas personas brillantes que tienen mucha iniciativa, pero no para la mayoría.

La tarea del liderazgo, entonces, no es solo poner metas a las personas, sino ayudarles a utilizar sistemas y estructuras eficaces para alcanzar esas metas. Cuando ponemos metas elevadas sin el marco subyacente, creamos confusión y presión, y a veces desesperación y pánico.

El otro lado de la ecuación es que algunos líderes se fijan tanto en afinar sus sistemas y estructuras existentes que se olvidan de la necesidad y la visión. Por ejemplo, la tendencia reciente en la educación es el aprendizaje a larga distancia, lo cual significa clases en línea. Algunos educadores se resistieron durante años porque estaban acostumbrados a que los alumnos aparecieran en su clase varias veces por semana. Pero la meta de proporcionar una educación de calidad a un costo razonable para personas ocupadas creó una revolución en el sistema de entrega. La necesidad dio forma a una visión nueva y clara, la cual produjo innovación en los sistemas y estructuras.

Muchas empresas e iglesias se han enamorado de “la forma en que hacemos las cosas aquí”, con lo cual raras veces, si es que alguna, evalúan los sistemas y las estructuras según la necesidad creciente y la visión convincente. Los cambios culturales y los sistemas de entrega se vuelven anticuados rápidamente.

Tenemos que estar alertas y ligeros, siempre manteniendo fresca la visión, y abiertos a nuevas formas creativas de cumplirla.

SALIR DEL ESTANCAMIENTO

En dos puntos de la historia del Canal de Panamá, los oficiales de la Autoridad del Canal se dieron cuenta de que habían entrado en una prolongada fase de estancamiento, y necesitaban hacer cambios drásticos. La primera gran reconstrucción se produjo en los años anteriores a la Segunda Guerra Mundial cuando la nueva clase de barcos de guerra estadounidenses más grandes exigía esclusas mayores. Este esfuerzo se detuvo porque los oficiales entendieron que no estaría terminado a tiempo para que los barcos de guerra lo usaran antes de que terminara la guerra. La segunda ampliación se terminó en el verano de 2016, un esfuerzo de más de cinco mil millones de dólares para ampliar el canal, permitiendo que barcos de más de dos veces y media del tamaño según el límite anterior puedan pasar por el canal.

La expansión de canal tuvo un efecto dominó en los puertos tanto de las costas de los Estados Unidos como en todo el mundo. Un sistema mejor y más grande en el canal creó una mayor visión, más inversión, un nivel más elevado de actividad, y mayores beneficios para la industria del transporte en todo el planeta.

Antes de esta ampliación, el Canal de Panamá estaba perdiendo relevancia y tráfico; en la actualidad tiene un impacto más grande que nunca. Se había estancado, pero ya no está estancado.

Si te sientes estancado y tus soluciones solo están creando más tensión y frustración, quiero ofrecerte unas palabras de ánimo:

- ♦ *¡No estás solo! ¡Estás en buena compañía! No eres la primera persona en sentir que tu organización está estancada, y no serás la última. Otros han descubierto una manera de salir de la ciénaga del estancamiento, y también tú puedes hacerlo.*

Identifica la necesidad que tu organización está diseñada para suplir, y aclara la visión para suplirla.

- ✦ *La solución no es tan difícil como podrías creer.* Claro, has probado una decena de respuestas distintas “de éxito seguro”, y ninguna de ellas ha producido un cambio duradero. Pero esta vez te estoy sugiriendo una forma distinta de mirar tu organización y tu papel como líder.
- ✦ *Identifica la necesidad que tu organización está diseñada para suplir, y aclara la visión para suplirla.* Sí, probablemente lo hayas dicho miles de veces ya, pero ¿es nueva para ti? ¿Te has apropiado de ella? Deja que te mantenga despierto en la noche de nuevo con asombrosas posibilidades.
- ✦ *Después, realiza un análisis profundo de tus sistemas y estructuras.* ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Cómo se produce la comunicación? ¿Quién tiene la autoridad y la responsabilidad? ¿Qué programas son vitales, y cuáles son solo cosas bonitas que hacer? ¿Quién está apasionado con suplir la necesidad y cumplir la visión? ¿Quién ha perdido celo y energía? Creo que descubrirás el problema mediante este análisis. Los sistemas que te trajeron hasta este punto puede que no sean los que te lleven a donde crees que Dios quiere que vayas. Sé despiadado con el análisis. Pronto verás la recompensa.
- ✦ *Deja de dudar de ti mismo, y deja de culpar a los demás.* Una corriente subterránea de descontento siempre sale a la superficie de una forma o de otra, a menudo con una conducta pasivo-agresiva. Sonréímos al señalar los errores de otros, no para ayudarles, sino para asegurarnos de que otros sepan que *nosotros* no somos el problema.
- ✦ *No supongas que tienes una cultura poderosa y positiva.* Trabaja duro para crear el tipo de entorno donde las personas se desarrollen. La cultura de una organización, que varía desde inspiradora a estancada y llegando hasta tóxica, se crea momento a momento y conversación a conversación en mensajes que comunican sentido y valor.² Cada reunión de planificación, cada reunión del consejo directivo, cada evaluación de rendimiento y cada interacción de cualquier tipo envía un mensaje sobre qué y a quién valoramos. En la comunicación, las palabras conllevan mucho menos impacto que los gestos y el lenguaje corporal. Del mismo modo, la forma en que los líderes se comunican habla más alto y más claro que cualquiera de las palabras que dicen. Y el tema y la frecuencia de nuestras celebraciones hablan mucho sobre nuestras metas, nuestros corazones y nuestra disposición a compartir el foco de atención con otros.

- ♦ *Armoniza tus valores declarados con tu asignación de tiempo, dinero y atención.* Nuestro personal está observando. Si decimos que nuestro personal es nuestro bien más valioso, pero quienes trabajan más de cerca con nosotros se sienten ignorados o usados, hemos enviado un mensaje claro de que no se puede confiar en nosotros. Pero si se nos parte el corazón genuinamente por las personas que tienen necesidad, y tomamos tiempo para mostrar amor a los hombres y las mujeres que vemos cada día, las personas que nos rodean creerán lo que decimos sobre interesarnos por los demás.
- ♦ *Mira de cerca los símbolos visibles de la cultura de la organización, tales como títulos, ubicación de la oficina y otros beneficios.* ¿Están los líderes distantes del resto de la organización, y cuán cercanos y vulnerables son? Estos símbolos son declaraciones de valores, cultura, integridad y cuidado.

Cuando entendamos que el tamaño y la velocidad dependen de nuestros sistemas y estructuras, prestaremos más atención a la forma en que funcionan las cosas, y cómo las personas son empoderadas y valoradas. Cuando nos sentimos atascados, no solo bajaremos la cabeza y lo intentaremos con más fuerza, esperando un resultado distinto. Por supuesto que necesitaremos tenacidad y valor, pero añadiremos sabiduría, conocimiento y esperanza a nuestra determinación.

La interacción de sistemas y estructuras crea y sostiene la cultura, para bien o para mal. Si entro en una organización, solo necesito unas horas, o como mucho un par de días, para discernir cómo se hacen realmente las cosas. Quizá los líderes me dicen cómo funcionan sus sistemas y estructuras, pero yo quizá noto que una persona baja en el diagrama de la organización es un intermediario influyente. ¿A quién pueden ver las personas sin una cita, y quién tiene un asistente con un calendario haciendo barricada en la puerta? ¿Quién tiene influencia en los departamentos? ¿Quién está creando silos que bloquean la comunicación y la creatividad? ¿Cuál es la diferencia entre las metas declaradas de la organización y lo que se celebra? ¿Qué consideran los líderes que es una verdadera victoria? Por ejemplo, algunos líderes se emocionan más con que los programas se mantengan por debajo de los presupuestos y por terminarlos a tiempo, que por el impacto humano de

esos programas. Y algunos se preocupan más por minimizar el conflicto en su equipo que por la efectividad del equipo.

Sin importar la claridad con que los líderes marquen las líneas de responsabilidad, autoridad y toma de decisiones, es posible que algún observador astuto descubra que hay algunas personas que se encargan de las decisiones más importantes. Si los empleados no reconocen este hecho, pueden subir por la cadena de mando, pero estar confusos cuando las personas en posiciones de autoridad no toman, o no pueden tomar, decisiones. Pero si se dan cuenta de que el jefe confía mucho en Sara, una gerente intermedia, son sabios si primero acuden a Sara para conseguir su punto de vista y su apoyo. Después irán al jefe y dirán: "Ya he hablado con Sara, y ella piensa que esto es algo bueno que deberíamos hacer". Entonces el jefe da la aprobación con más rapidez. Todo se trata de conocer cómo funciona el *verdadero* sistema y la estructura de la organización. No podemos dirigir el sistema si no entendemos cómo funciona.

Yo a veces oigo a personas decir: "¡No quiero asuntos de política en nuestra oficina!". Ese es un requisito imposible. La política es simplemente la expresión de la forma de gobierno, la forma en que las personas se organizan para hacer las cosas. A menudo pensamos en política como parte de nuestro gobierno, pero cada grupo de personas (familias, iglesias, clubes y empresas) tiene una manera de tomar las decisiones y llevar a cabo las tareas. Es ingenuo pensar que podemos quedarnos al margen de la política, pero es sabio observar las sutilezas de quién toma las decisiones, cómo se toman y cómo se hacen las cosas.

Los sistemas deben adaptarse continuamente a las necesidades y oportunidades del momento. Los sistemas estáticos gradualmente pierden relevancia, pero los sistemas dinámicos anticipan necesidades que evolucionan. Cuando hablo a líderes, algunos de ellos me dicen: "Así es como hacemos las cosas", y me imagino que han hecho esas cosas durante mucho tiempo. Pero otros líderes explican: "Así es como hacemos las cosas hoy, pero siempre estamos aprendiendo cómo adaptarnos para poder ser más eficaces al perseguir nuestras metas mayores".

Algunos líderes suponen que los procedimientos que funcionaron en el pasado seguirán funcionando en el futuro, y se frustran cuando no ven crecimiento. Pero otros líderes saben que necesitan repasar periódicamente cada

uno de los sistemas principales de la organización: ventas, contratación, mercadeo, tecnología de la información, desarrollo de liderazgo, participación de voluntariado y demás, para poder seguir siendo relevantes, afilados y eficaces. Por supuesto, algunos miembros de la plantilla o empleados se resisten al cambio, y resisten incluso las evaluaciones que pueden conducir a algún cambio. Muchos otros, sin embargo, captan el espíritu optimista, creativo y visionario del líder, y exploran nuevas formas de hacer las cosas.

ESTRATÉGICO Y TÁCTICO

Con demasiada frecuencia los líderes y sus equipos pasan instantáneamente de un concepto a los detalles tácticos, sin pensar en los asuntos estratégicos de la necesidad, los sistemas y la estructura. Por ejemplo, un pastor le dijo a su equipo que quería celebrar una conferencia en la iglesia. Las frases siguientes giraron en torno a cuándo fijar la fecha y quién podría ser el orador. Nadie se molestó en preguntar: “¿Qué necesidades estamos intentando suplir? ¿Quién es nuestra verdadera audiencia? ¿Cuál es nuestra definición de éxito?”. Nadie pintó un cuadro atractivo de cómo una conferencia podría cambiar vidas e impulsar el crecimiento. Lanzar la visión es algo más que un *qué*; también debe incluir un claro y potente *por qué*, o las personas que participan carecerán de pasión y los planes serán rígidos y aprendidos.

Lanzar la visión es algo más que un *qué*; también debe incluir un claro y potente *por qué*, o las personas que participan carecerán de pasión y los planes serán rígidos y aprendidos.

Creo que los líderes tienen que plantear y responder cinco preguntas clave, en este orden, cuando comiencen cualquier aventura, y tienen que seguir haciéndolas si quieren que su organización crezca. Piensa en la necesidad y la visión para la existencia de tu organización, y pregunta lo siguiente:

1. *¿Es sostenible?* *¿Durará?* *¿Cuánto tiempo quiero que dure?*
2. *¿Es ampliable?* *¿Puede crecer?* *¿Hasta dónde?*

3. *¿Se puede copiar?* ¿Cómo se puede reproducir? ¿Qué partes deben repetirse necesariamente para que haya crecimiento?
4. *¿Es funcional?* ¿Cómo se organizará? ¿Cómo responderemos a las preguntas sobre quién, cómo, cuándo, dónde y cuánto? ¿Cuáles serán los sistemas y las estructuras?
5. *¿Es atractiva para otros?* ¿Cómo comunicaremos la visión y el plan? ¿Cómo mostraremos en cascada la comunicación desde los líderes más altos a cada grada de influencia y participación?

Las tres primeras preguntas son generales y estratégicas; las dos últimas son específicas y tácticas. Las personas que están comenzando empresas y plantando iglesias tienen que empezar con las preguntas estratégicas y pasar por las tácticas. La mayoría de los líderes de las organizaciones existentes emplean prácticamente todo su tiempo en la función táctica y la comunicación. Raras veces dan un paso atrás para pensar en las preguntas más importantes. Esa es quizá la razón principal por la cual sus organizaciones dejan de crecer, o crecen más lentamente de lo que ellos quisieran.

Voy a hacer un resumen: largas etapas de estancamiento pueden nublar la mente. En vez de intentarlo con más fuerza con los mismos sistemas y estructuras, recomiendo realizar un análisis exhaustivo: aclarar la necesidad y la visión para que de nuevo te cautive el qué y el porqué, y después pasar mucho tiempo averiguando cómo puedes reconstruir tus sistemas y estructuras para que puedan sostener un mayor tamaño y mayor velocidad.

Los exploradores y comerciantes del mundo querían desesperadamente una ruta que cruzara el estrecho Istmo de Panamá para reducir casi ocho mil millas (trece mil kilómetros) de distancia desde Nueva York hasta San Francisco, pero la necesidad y la visión se estancaron durante más de trescientos años. ¡Tú y yo no tenemos que esperar tanto para encontrar una solución! El progreso, no obstante, a menudo es liso y difícil. En el siguiente capítulo veremos el primer intento heroico, aunque fallido, de conectar los dos océanos.

PIENSA EN ESTO

Medita en estas preguntas y discútelas con tu equipo:

1. ¿Por qué es crucial comenzar con una necesidad claramente definida e imperiosa? ¿Qué ocurre cuando una organización pierde de vista la necesidad que dio lugar a su comienzo?
2. ¿Qué se siente al estar atascado en la fase de estancamiento de una organización? ¿Qué juegos mentales utilizan las personas cuando están ahí?
3. ¿Cuáles son algunas de las razones por las que es tentador “hacer las cosas como siempre se han hecho”, sin hacer el duro trabajo de analizar regularmente los sistemas y las estructuras?
4. ¿Cuáles son algunas de las partes poderosas, pero declaradas, de tu sistema? ¿Cómo moldean estos aspectos de tu sistema el modo en que se hacen las cosas y las relaciones en tu equipo?
5. Dedicar un tiempo a considerar las cinco preguntas estratégicas y tácticas que hay al final de este capítulo. ¿Qué nuevas ideas llegaron a través de este análisis? ¿Qué hay que cambiar?

Recuerda: El tamaño y la velocidad de una organización están controlados por sus sistemas y estructuras.