



## La píldora de liderazgo

El ingrediente que falta para motivar hoy en día a la gente  
por Ken Blanchard y Mark Muchnick

### RESUMEN EJECUTIVO

Algunas personas creen que el liderazgo es una condición que se puede adquirir de una vez por todas. Así pues, para ser un líder basta sólo con aprender los principios del liderazgo y asumir la actitud propia de un líder.

Sin embargo, no es posible aprender a ser un líder de la noche a la mañana, como si de tomar una píldora se tratara. Primero hace falta que el líder muestre su integridad, propicie un clima de compañerismo y reafirme la importancia de los empleados.

En este texto, los autores presentan una amena historia en la que comparan estos dos enfoques sobre el liderazgo. Entre los temas tratados están: la definición de "liderazgo", los componentes del liderazgo y cómo desenvolverse ante un equipo de trabajo.

### La píldora

Durante un día soleado en el mundo corporativo de Estados Unidos, Leadership Pill Industries (LPI) abrió su primera fábrica con un anuncio que llamó inmediatamente la atención de los medios nacionales: "Podemos comprimir todas las características del liderazgo efectivo en una simple píldora".

Los largos años de investigación estaban finalmente rindiendo sus frutos. La compañía tenía pensado vender su producto, la Píldora del Liderazgo, en todo el país.

La información obtenida en los diversos focus groups mostraba que la mayoría de los directores generales y vicepresidentes estaban preocupados por la falta de liderazgo entre sus subordinados, sobre todo entre la gerencia media. Sólo unos cuantos supervisores y empleados recordaban haber trabajado para un verdadero líder. Pero la solución parecía haber llegado.

### Conferencia de prensa

En la conferencia de prensa, la directora de relaciones públicas de LPI anunció que "Las pruebas con la Píldora del Liderazgo nos han convencido de que podemos ofrecer una garantía de devolución de dinero".

El director general del ministerio de asuntos laborales estaba entre el público y preguntó: "¿Qué contiene la Píldora del Liderazgo?"

"Lo que le puedo decir es que la Píldora del Liderazgo contiene extractos de las lecciones de líderes como Patton, Napoleón y Atila el Huno", reveló el director de RRPP. "Es una poderosa combinación de ingredientes". Además agregó que la píldora no tenía efectos secundarios perniciosos y pidió que las cámaras hicieran un acercamiento del dorso de uno de los frascos de píldoras, donde se leía:

### POSOLOGÍA

- Tome dos píldoras cada seis horas. Los líderes recientemente ascendidos deben duplicar la dosis durante los primeros 90 días.
- Si su capacidad de liderazgo no mejora, pídale ayuda a un experto en recursos humanos.
- Tomar la píldora e ingerir más de tres bebidas cafeinadas al día puede producir ganas de trabajar compulsivamente.
- Si lo despidieron recientemente o aceptó un paquete de retiro prematuro, evite usar este producto pues podría desarrollar comportamientos de liderazgo pasivo-agresivo.

### El maravilloso fármaco bajo la lupa

La Píldora del Liderazgo se convirtió en el principal fármaco del mundo corporativo de Estados Unidos. En sólo una semana, la página leadership-pill.com recibió más de siete millones de visitas. Las primeras estadísticas indican que la píldora se ha vendido mejor que Viagra.

Pero de pronto apareció una voz que criticaba todo este entusiasmo. Era una figura prominente y reconocida en el mundo del liderazgo organizacional, y conocida como el Líder Efectivo por sus habilidades en el área. En una entrevista que le hicieron en el *Leadership Times*, indicó que el problema eran los componentes de la Píldora del Liderazgo.

"La LPI trató de incluir lecciones clásicas de liderazgo en su producto, pero extrajo las esencias equivocadas", señaló el Líder Efectivo. "He observado personas que toman la Píldora del Liderazgo y es evidente que sólo se preocupan por obtener resultados. Los verdaderos líderes también se preocupan por ganarse la confianza y el respeto de los miembros de su equipo. Son muy hábiles a la hora de darles autoridad a los demás y reconocer lo importantes que son".

En el artículo venía un mensaje en forma de píldora que resumía el punto de vista del Líder Efectivo:

**“Liderar gente es lo contrario de tratar de controlarla”.**

### El desafío

Pero el Líder Efectivo fue más allá. También lanzó un reto. Un panel independiente debía escoger dos equipos poco efectivos, con la moral por los suelos y retornos en caída.

El Líder Efectivo se dedicaría a liderar uno de los equipos con el fin de transformarlo en cuestión de 12 meses sin tomar una sola Píldora del Liderazgo. El otro equipo sería liderado por su líder actual, quien tomaría regularmente la Píldora por un año.

El director general de LPI estaba extático: “El Líder Efectivo está condenado. Sin la Píldora del Liderazgo es seguro que perderá. Este reto se puede convertir en una prueba de por qué los líderes deben tomar la píldora para sobrevivir”.

Y así comenzó la competencia.

### Definir liderazgo

En otra conferencia de prensa, el Líder Efectivo explicó que necesitaba un año porque, cuando se está a cargo de un equipo, se requiere de cierto tiempo para que este se vuelva completamente efectivo.

“Entonces, ¿para obtener resultados se requiere de tiempo?”, preguntó Geraldine García, locutora de radio.

“Liderar efectivamente significa más que simplemente obtener resultados”, respondió el Líder Efectivo. “También supone obtener el compromiso del equipo. Buena parte de los líderes se concentran en los resultados y descuidan a su gente. Golpean a la gente hasta que esta finaliza el trabajo. Su definición de éxito tiene que ver con el producto que el equipo obtiene a corto plazo. En cambio, la verdadera prueba para cualquier líder es ganarse la confianza y el respeto de su equipo, mantener la motivación en alto y lograr que el equipo llegue a nuevas alturas. El resultado de todo esto es que el equipo trabajará más unido y obtendrá mejores resultados durante un período de tiempo más largo, aunque el líder no esté presente”.

Los reporteros reflexionaron al respecto, mientras leían el botón en forma de píldora que tenía el Líder Efectivo en la solapa:

**“Liderazgo no es sólo lo que pasa cuando estás ahí sino, además, lo que pasa cuando no estás ahí”.**

El Líder Efectivo anunció que los equipos serían examinados a partir de tres criterios:

- 1.- Preguntarles a los clientes a ver si el equipo superó las expectativas.
- 2.- Medir la moral interna y el desempeño de los empleados.
- 3.- Mejoras financieras.

“Pero, ¿el aspecto financiero no es lo más importante?, preguntó un columnista.

“Siento disentir”, dijo el Líder Efectivo, que sacó de su bolsillo otro botón en forma de píldora y se lo colocó en la solapa:

**“Las ganancias son el aplauso que recibimos por habernos ocupado de los clientes y por haber creado un clima motivador para los empleados”.**

### La mezcla secreta

Durante el primer día del desafío, el Líder Efectivo llegó puntualmente a las 8 a.m. a la reunión que había fijado con el equipo. A las 8:15 nadie más había llegado a la sala de reuniones. Era un equipo cauteloso y suspicaz, convencido de que estaba condenado al fracaso porque su líder no tomaría la píldora. Fue entonces cuando el Líder Efectivo les habló de la Mezcla Secreta del liderazgo efectivo.

“¿La Mezcla Secreta? Suena como una nueva bebida de Starbucks”, dijo burlonamente Javier Robles, experto en recursos humanos. “¿Qué hará? ¿Nos tostará hasta que seamos sumisos?”

“Espero no tener que hacer eso; pero quiero que los tres ingredientes de la Mezcla Secreta sean el fundamento sobre el cual funcione el equipo”, respondió el Líder Efectivo.

Luego, dejó a todos atónitos con la siguiente pregunta: “¿Qué características les gustaría que tuviera el líder?”

“Quisiera que los líderes nos dijeran la verdad”, dijo Denzel Frederick, representante de ventas. “Honestidad en vez de mentiras”.

Li Young Kitoko, ingeniero en computación, agregó: “Confío más en un político que en un gerente”.

El Líder Efectivo se dio cuenta de que, según todas las encuestas, lo que la mayoría de las personas buscan en un líder es integridad. “La integridad tiene que ver con crear un conjunto de valores y seguirlos al pie de la letra. Cuando el quehacer del líder respeta los valores de la organización, el resultado es una cultura guiada por valores. Esta es la esencia de la integridad, que es el primer ingrediente de la Mezcla Secreta”, señaló.

Luego, procedió a escribir en el pizarrón:

**“La integridad constituye el fundamento de la confianza y del respeto”.**

Al seguir la conversación, salieron a relucir los otros dos elementos de la Mezcla Secreta. El segundo es el compañerismo; es decir, que los líderes ayuden a su gente a trabajar, aprender y crecer en conjunto. Luego, escribió en el pizarrón:

**“Compañerismo: Cultivar el potencial del equipo”.**

El tercer ingrediente es lograr que la gente se sienta valorada. Luego, escribió en el pizarrón:

**“Reafirmación: Permite que la gente sepa que lo que hace es realmente importante”.**

### En busca de la integridad

Al llegar a la siguiente reunión, el Líder Efectivo descubrió que dos miembros del equipo ya habían llegado a las 7:45 a.m. “Queríamos conseguir buenos asientos”, le explicaron. A las 8 a.m., más de la mitad del equipo había llegado. Pero Denzel se quejó cuando el Líder Efectivo empezó sin el resto. “Creí que lo más importante era el equipo”, dijo.

“Y lo es”, respondió el Líder Efectivo. “Pero los equipos realmente efectivos no se pueden rezagar por quienes no cumplen con sus compromisos. Todos nos comprometimos a llegar temprano en la mañana. La gente que no hace lo que dijo que haría nos está irrespetando a todos los demás. Su integridad está en entredicho”.

La discusión pasó luego al tema del respeto y la confianza. Según el equipo, el respeto consistía en seguir la regla de oro y seguir el ejemplo. “Van por buen camino”, dijo el Líder Efectivo, que escribió lo siguiente en el pizarrón:

**“Liderar con integridad significa ser como queremos que sean los demás”.**

La confianza, añadió el Líder Efectivo, “surgirá cuando yo esté dispuesto a dejarlos correr con la pelota y encargarse de un área; surgirá cuando sepa que todos se comportarán bien inde-

pendientemente de que yo esté o no aquí. Para crear un clima de confianza, es preciso contar con una serie de valores operativos, que guíen el comportamiento de la gente cuando esta está trabajando en los objetivos organizacionales”. Y escribió en el pizarrón:

**“La confianza surge cuando el comportamiento se corresponde con los valores”.**

Luego, tras continuar la discusión sobre el clima de trabajo, escribió lo siguiente:

**“La gente está más dispuesta a confiar y respetarnos cuando hacemos exactamente lo que decimos”.**

### El imperativo del compañerismo

Los resultados del primer trimestre del reto demostraron que, si bien el equipo del Líder Efectivo estaba progresando constantemente en lo que a crear integridad se refería, los tres ingredientes de la Mezcla Secreta no estaban mejorando tan rápido como en el equipo contrario. Pero el Líder Efectivo no le dio importancia a esto

“Contamos con una buena base para crecer”, les dijo a los reporteros. “Es poco realista creer que pasaremos de ser un equipo disfuncional a ser un equipo excepcional en sólo noventa días. Tengan paciencia”.

Entonces, se dedicó a hablar del compañerismo y escribió lo siguiente en el pizarrón:

**“La clave del liderazgo efectivo está en la relación que creamos con nuestro equipo”.**

**“Cuando presentamos el panorama completo, logramos que todo el mundo se forme la misma opinión”.**

**“Es más fácil llegar a la cima cuando subimos la cuesta en equipo”.**

### El arte de la reafirmación

Los resultados del segundo trimestre del reto evidenciaron que el equipo del Líder Efectivo estaba progresando en todos los sentidos, mientras que la moral del otro equipo estaba empezando a mermar. En la siguiente reunión, el Líder Efectivo le dio las gracias a todo el mundo por el esfuerzo que habían hecho y comenzó a hablar sobre cómo poner en práctica la reafirmación.

“Dar las gracias es una forma muy sencilla de reafirmación. Es posible marcar una gran diferencia en el ánimo de los demás cuando les hacemos saber lo mucho que apreciamos sus esfuerzos y reconocemos la importancia de lo que hacen”, dijo.

“La clave de esto está en seguir las reglas para elogiar efectivamente. El elogio es más efectivo cuando es específico, sincero y oportuno. No se debe abusar del elogio. Sólo debemos elogiar cuando esto esté justificado”.

“¿Por qué no debemos elogiar a los demás todo el tiempo?”, preguntó Daniel.

“Porque esto permite que la gente aprenda a elogiarse a sí misma en vez de depender del elogio ajeno”.

En las siguientes semanas, el Líder Efectivo le envió un mensaje electrónico al equipo:

**“El elogio es la manera más sencilla de demostrar el aprecio que sentimos hacia los demás”.**

**“Todos tenemos la capacidad de reconocer la bondad en los demás”.**

A propósito del tema de la reafirmación, el Líder Efectivo añadió que para mejorar el desempeño es preciso dedicarle cierto tiempo la familia y tomar descansos reparadores. Y añadió en otro mensaje electrónico:

**“Llegaremos mucho más lejos si nos detenemos a recargar energías”.**

### Perfeccionar la mezcla

Al final del tercer trimestre, los dos equipos iban empatados. Las acciones de la LPI empezaron a desplomarse pues la confianza de los consumidores empezó a descender.

Entonces el equipo del Líder Efectivo le pidió a este el nuevo plan de ataque. “Le voy a delegar al equipo la responsabilidad de tomar esa decisión”, respondió. “Cómo lograr que la integridad, el compañerismo y la reafirmación surjan, será problema de ustedes”.

“Pero traten de ser juiciosos”, agregó, y luego escribió lo siguiente en el pizarrón:

**“La gente comienza a pensar por sí misma cuando dejamos de pensar por ella”.**

Entonces el equipo organizó un almuerzo para que los clientes dieran su opinión. Se impartió un programa de liderazgo con el título: “Liderazgo: más que una píldora”.

Esta vez, el equipo escribió algo en el pizarrón para el Líder Efectivo:

**“El liderazgo es el proceso de llevar a cada persona al lugar en el que esta debería estar”.**

Durante la última reunión, Melissa Eckhart habló sobre cómo el Líder Efectivo se había quedado en un segundo plano con el fin de permitir que todos los miembros del equipo florecieran. Al final, el equipo condecoró al Líder Efectivo.

Conmovido, el Líder Efectivo le regaló un último pensamiento al equipo:

**“El mayor logro de un líder es ganarse el respeto y la confianza de su equipo”.**

### Conclusión

El equipo del Líder Efectivo ganó el desafío. Mientras aceptaba el premio, el Líder Efectivo repitió los tres elementos de la Mezcla Secreta (integridad, compañerismo y reafirmación). Además, hizo hincapié en la necesidad de proteger la mezcla, lograr que la gente piense por sí misma y ganarse el respeto del equipo.

En cuanto a la LPI, la compañía decidió cambiarles el ingrediente activo a sus Píldoras del Liderazgo.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios

**Título original:** The Leadership Pill

**Editorial:** Free Press

**Publicado en:** Septiembre de 2003

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php/480>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir el contenido de las mismas ni parcial ni totalmente, ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.