

GRANDES LÍDERES

30 conversaciones reveladoras sobre el liderazgo

GEORGE BARNA

C O N B I L L D A L L A S

BARNA 

UN SELLO EDITORIAL DE TYNDALE
HOUSE PUBLISHERS, INC.

Visite la página de Tyndale en Internet: www.tyndaleespanol.com.

TYNDALE es una marca registrada de Tyndale House Publishers, Inc.

Barna y el logotipo de Barna son marcas registradas de George Barna.

BarnaBooks es un sello de Tyndale House Publishers, Inc.

Grandes líderes: 30 conversaciones reveladoras sobre el liderazgo

© 2010 por George Barna y The Church Communication Network. Todos los derechos reservados.

Fotografía del autor Bill Dallas © 2008 por Bettina Dallas. Todos los derechos reservados.

Diseño: Stephen Vosloo

Traducción al español: Adriana Powell y Omar Cabral

Edición del español: Mafalda E. Novella

Publicado en asociación con la agencia literaria de Fedd and Company, Inc., 9759 Concord Pass, Brentwood, TN 37027.

Versículos bíblicos sin otra indicación han sido tomados de la *Santa Biblia*, Nueva Traducción Viviente, © Tyndale House Foundation 2008, 2009, 2010. Usado con permiso de Tyndale House Publishers, Inc., 351 Executive Dr., Carol Stream, IL 60188, Estados Unidos de América. Todos los derechos reservados.

Versículos bíblicos indicados con NVI han sido tomados de la Santa Biblia, *Nueva Versión Internacional*,[®] NVI.[®] © 1990 por Biblica, Inc.[™] Usado con permiso de Zondervan. Todos los derechos reservados mundialmente. www.zondervan.com.

Originalmente publicado en inglés en 2009 como *Master Leaders* por Tyndale House Publishers, Inc., con ISBN: 978-1-4143-2624-5.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Barna, George.

[Master leaders. Spanish]

Grandes líderes : 30 conversaciones reveladoras sobre el liderazgo / George Barna con Bill Dallas ; [traducción al español, Adrianna Powell y Omar Cabral].

p. cm.

Includes index.

ISBN 978-1-4143-3296-3 (sc)

1. Leadership—Religious aspects—Christianity. I. Dallas, Bill. II. Title.

BV4597.53.L43B3818 2010

253—dc22

2010018729

Impreso en los Estados Unidos de América

16 15 14 13 12 11 10
7 6 5 4 3 2 1

CONTENIDO

<i>Reconocimientos</i>	v
<i>Prefacio</i>	vii
<i>Introducción: La fantasía de un Encuentro de Grandes Líderes</i>	xi
1: DESCUBRIMIENTOS REPENTINOS	1
2: DEFINIR Y EVALUAR EL VERDADERO LIDERAZGO	13
3: VISIÓN Y VALORES	25
4: GENERAR CULTURA	43
5: FORMACIÓN DE LÍDERES	55
6: CONTRATAR A LAS PERSONAS CORRECTAS	71
7: DIRIGIR BIEN	89
8: GANAR Y MANTENER LA CONFIANZA	103
9: CONFRONTACIÓN Y CONFLICTO	113
10: EL CARÁCTER	127
11: LOS SEGUIDORES	141
12: FORMAR EL EQUIPO	151
13: FE Y MORAL	159
14: EL PODER	171
15: CRÍTICAS Y PRESIONES	181
16: HABILIDADES Y DISCIPLINA	193
<i>Los próximos pasos</i>	211
<i>Apéndice 1: Acerca de los grandes líderes</i>	215
<i>Apéndice 2: La biblioteca del gran líder</i>	229
<i>Acerca de los autores</i>	235
<i>Índice</i>	237

Reconocimientos

Debo una palabra de agradecimiento (o más de una) a las muchas personas que contribuyeron a transformar una idea interesante en una realidad tangible. Me siento honrado por la confianza que depositaron en mí y por su deseo de colaborar conmigo en este proyecto. Mi agradecimiento sincero para:

Los treinta grandes líderes que aceptaron ser entrevistados para este libro y que me permitieron usar el recurso más valioso que tienen —su sabiduría sobre el liderazgo— para ayudar a los lectores a entenderlo mejor;

Bill Dallas, presidente de CCN y antiguo compañero de aflicción (por ser como yo fanático de los Yankees), por la idea que motivó este libro y por lograr contactar a la mayoría de los líderes que participaron en este proyecto;

Deb Layman y Jay Mitchell, el equipo de tareas de CCN, quienes persiguieron a muchos de los líderes para solicitarles su participación y programaron las entrevistas;

Karen McGuire y Phyllis Hendry, quienes dirigen la organización Lead Like Jesus (Lidera como Jesús) junto con Ken Blanchard, por permitirnos gentilmente entrevistar al equipo de líderes del congreso 2008 de Lead Like Jesus, y por sus esfuerzos adicionales para facilitar las charlas con otros líderes con quienes tienen relación constante;

Esther Fedorkevich, no sólo por colaborar conmigo como mi eficiente y confiable agente en este libro, y por alentarme cuando el esfuerzo parecía poco prometedor, sino también por buscar insistentemente a varios de los líderes a los que finalmente entrevistamos;

Julia Dinwiddie y Marcia Zimmerman, quienes transcribieron con

alegría y eficiencia más páginas de conversaciones de las que alguna vez se imaginaron que les encargaría;

Doug Knox, Jan Long Harris, Sharon Leavitt, Lisa Jackson y Sarah Atkinson de Tyndale House Publishers, por su estímulo para conmigo y compromiso con el proyecto, y por la buena voluntad de prorrogar los plazos de entrega mientras yo me esforzaba por definir qué hacer con el tesoro escondido de sabiduría que se había acumulado para que yo lo administrara;

David Kinnaman, Terry Gorka, Pam Jacob y Lisa Morter, mis colegas de The Barna Group, quienes una vez más me apoyaron mientras estuve ausente trabajando en este proyecto;

Bill y Amy Schultz, Dan y Katie Tapia, Tim y Tia Tice, Jack y Jana Woodruff, Tammy Anderson, Connie y David DeBord, Joel Tucciarone, Steve Russo, Kai Hiramine, Dona Eggar, Brant Gerckens y Jeffrey Barsch, quienes pidieron a Dios que bendijera mis esfuerzos por hacer que este libro sea práctico, útil, que transforme a las personas que lo lean y que enriquezca el reino de Dios;

Nancy, Samantha, Corban y Christine Barna, mi amorosa familia, quienes una vez más oraron conmigo y por mí respecto a este libro, y me animaron a seguir adelante cuando la situación se ponía difícil. Ellos se encargaron de mis obligaciones de rutina para que yo pudiera cumplir con las dos veces pospuesta fecha de entrega. Ellos me alentaron cada día a lo largo del camino de todas las maneras posibles. Los amo más de lo que se imaginan y me siento bendecido por tener una familia como la nuestra. Nancy, el ánimo que me diste después de leer los primeros capítulos me permitió respirar con libertad durante el proceso de escribir, lo cual ayudó considerablemente mis funciones cerebrales.

Gracias a todos ustedes. Espero que estén satisfechos con el fruto de nuestros esfuerzos conjuntos.

PREFACIO

ESCRIBIR ESTE LIBRO FUE una experiencia increíble y maravillosa. Disfruté muchas horas en compañía de treinta de los mejores líderes de Estados Unidos. Luego de haber pasado más de veinticinco años liderando, estudiando el liderazgo, escribiendo y enseñando acerca de él, no podría haber pedido una oportunidad más emocionante y exigente.

Cada cita que usted lea en este libro fue pronunciada por el líder al cual se la atribuye.

Sin embargo, tengo que confesarle algo. El contexto en el que se hicieron las declaraciones no fue el que se menciona en este libro. No existió un Encuentro de Grandes Líderes, con esos treinta dirigentes presentando sus ideas, ni una sala de espera en la cual compartíamos ideas y debatíamos entre nosotros. (Sí existen Encuentros de Grandes Líderes que se están llevando a cabo a lo largo del país, en las que participan algunos de estos líderes, pero ninguna podría darse el lujo de reunir bajo el mismo techo

a todas estas personalidades, aun si milagrosamente se pudiera coordinar sus agendas.)

El proceso real fue mucho más tradicional. Compartí tiempo con cada uno de los treinta “pesos pesados,” haciéndoles una serie de preguntas tipo y grabando sus respuestas. En total, preparé más de 150 preguntas relacionadas con las diferentes dimensiones del liderazgo. Luego elegí una pequeña porción de esas preguntas para hacerle a cada líder, adaptando los temas a sus áreas de interés particular, o a su experiencia, y a la cantidad de tiempo que tuvo a bien brindarme. Lo que usted leerá es la fiel transcripción de sus respuestas a las preguntas, aunque dichas declaraciones fueron proporcionadas en un intercambio más íntimo (ellos y yo) que el de una charla interactiva entre un grupo de colegas, tal como se describe en las siguientes páginas.

¿Por qué recurrí entonces al enfoque de “conversaciones en la sala de espera”? Le hago esta pregunta: ¿Qué le resultaría más interesante leer: la transcripción de treinta conversaciones uno a uno que abordan las mismas preguntas una y otra vez, o una presentación de diferentes pensamientos sobre un mismo tema reunidos en una conversación virtual?

Después de semanas de preocuparme por cómo hacer para que todo este fabuloso contenido cobrara vida para lectores que generalmente son muy versados en la doctrina del liderazgo, que están comprometidos en la práctica del mismo y que con frecuencia son personas impacientes y atareadas, un pensamiento me vino de pronto a la mente: crear el evento máximo de liderazgo e informar lo que había pasado entre bastidores, donde los líderes habían discutido entre sí.

Luego de haber participado en docenas de seminarios de líderes a lo largo de los años, tengo que reconocer que la mayor parte de lo que ocurre entre bastidores en esos eventos es sumamente aburrido. Los líderes generalmente disfrutan de estar juntos, pero por lo general hemos pasado por un viaje agotador para llegar a la reunión y estamos tratando de concentrarnos en los temas a desarrollar mientras pensamos en cómo y cuándo llegaremos a la próxima parada del itinerario.

Sin embargo, ocasionalmente hay un momento para relajarse y disfrutar de la compañía de los otros. *Grandes líderes* está basado en esos momentos mágicos, aunque sean escasos e infrecuentes. El relámpago destella una vez cada tanto, ¿verdad?

Como una especie de garantía de control de calidad, luego de terminar el manuscrito lo hice circular entre los líderes que había entrevistado, para estar seguro de que se sentían cómodos con la manera en que estaban representados en estas conversaciones. Después de hacer algunas modificaciones menores, obtuvimos el contenido del libro que ahora usted tiene en sus manos.

Así que, de alguna manera, lo que realmente tenemos aquí son los “grandes éxitos” de cada uno de estos líderes. He aquí algunos de sus mejores pensamientos en relación con los temas del liderazgo que están presentados en este libro. Y, a riesgo de sonar presuntuoso, este es el tipo de libro que me gustaría leer para explorar dentro de la cabeza de las personas que han estado asesorándome a lo largo de los años y que han demostrado, sin lugar a dudas, conocer el tema del liderazgo de una manera extraordinariamente sólida.

Como autor de casi cuatro docenas de libros sobre el liderazgo, la fe y la dinámica cultural, he ingresado en el proyecto de cada libro con grandes esperanzas y sinceras intenciones, pero he terminado cada uno con diversos sentimientos. Algunos libros parecían aportes muy positivos al mercado de ideas. Otros eran esfuerzos valerosos, pero no parecían lograr lo que yo había esperado. Me complace decir que este es uno de esos libros de los que estoy muy orgulloso de haber desarrollado. Tuve que superar un comienzo desalentador: el de tratar de convencer a una lista estelar de líderes increíblemente ocupados y solicitados para que me concedieran una hora o más de su tiempo, a fin de poder captar algo de su capital intelectual. Sorteado ese obstáculo, la próxima barrera fue la enorme cantidad de contenido acumulado: más de quinientas páginas de transcripciones con una amplia variedad de comentarios. Darle sentido a todo eso al principio me pareció una tarea imposible, pero al final, por la gracia de Dios, terminó siendo un

desafío verdaderamente placentero y educativo, que estoy seguro convencerá a los lectores, de manera intelectual y emocional, sobre las dimensiones determinantes en la práctica del liderazgo.

En un momento dado, a comienzos del proceso, mi editor me llamó y me preguntó si el libro iba a ser bueno. A veces, cuando los editores han depositado un anticipo de los derechos en la cuenta bancaria del autor, necesitan alguna seguridad de que su inversión no fue una idea disparatada. Como me manejo con la verdad, admití que no sabía si el libro en sí iba a ser bueno, pero que me sentía seguro de que estaba aprendiendo muchas cosas. Percibí que mi honestidad no le dio al equipo editorial la seguridad que estaba buscando. Está claro que no había aprendido todas las lecciones sobre el liderazgo impartidas por mis mentores, pero en aquel momento no había terminado de hacer las entrevistas y de producir el manuscrito.

Ahora que el libro está terminado, puedo decirles honestamente —a ellos y a usted— que estoy entusiasmado con este recurso. En mi opinión, es ameno, verosímil, perspicaz y práctico. Y mi oración sincera es que a usted le provoque la misma impresión.

Como recomendación, si encuentra que los conceptos de algún líder son particularmente destacados o invalorable, lo aliento a investigar más sobre su razonamiento leyendo algunos de sus libros. En el Apéndice 2 presento una lista de algunos de sus libros fundamentales y más recientes.

Espero que no se sienta molesto ni ofendido por esta propuesta inusual para brindarle una forma accesible de capacitación en liderazgo. Lo que usted leerá son las apreciaciones, ganadas con mucho esfuerzo, de algunos de los grandes líderes de nuestro tiempo, y espero que usted descubra de qué manera se relaciona la sabiduría de cada uno con la de otros líderes de peso. Confío en que usted crecerá como resultado de sus aportes y ponga en práctica las palabras de sabiduría de estas personas.

Deseándole un mejor liderazgo,

George Barna

Ventura, California

Junio 2009

INTRODUCCIÓN

LA FANTASÍA DE UN ENCUENTRO DE GRANDES LÍDERES

¿CUÁL ES SU FANTASÍA?

Me imagino que todos, de vez en cuando, abrigamos fantasías. Si me obligara a confesar la mía, debería incluir un tanto de básquet en el último segundo para definir el campeonato de los Lakers; ejecutar una interpretación estelar de bajo en un concierto con localidades agotadas en la banda de Eric Clapton; y escribir un éxito de ventas que llegue a ser decisivo en la transformación de millones de vidas.

Ah, y una más: me encantaría pasar un día charlando con los mejores líderes del país para descubrir sus percepciones personales sobre cómo ser un mejor líder.

¿Se ha cumplido alguna de sus fantasías?

Bien, por raro que parezca, mi fantasía sobre el liderazgo estaba a punto de hacerse realidad. Acababa de llegar al escenario donde se llevaría a cabo el Encuentro de Grandes Líderes durante los dos días siguientes. Pocos

meses antes, cuando vi por primera vez la lista de los líderes que vendrían a exponer en este evento, casi me caigo de la silla. Era lo mejor de lo mejor, e incluía líderes de renombre y probada eficacia de los sectores económico, político, ministerial, deportivo, educativo, militar y de organizaciones sin fines de lucro. Muchos de ellos eran líderes cuyos libros había leído, a cuyos seminarios había asistido, y cuyos artículos y reportajes en revistas habían atrapado mi mente y mi corazón a lo largo de los años. Aunque no conocía personalmente a la mayoría, ellos eran de alguna manera mis mentores. Es probable que conociera algunas de sus enseñanzas mejor que ellos mismos.

Aquí está la conexión con la fantasía. Milagrosamente, algunos meses atrás CCN, la compañía de radiodifusión satelital que había organizado y que transmitiría la conferencia para los sitios de enlace a lo largo de toda la nación, se había contactado conmigo. Bill Dallas, su presidente, me había preguntado si yo estaba dispuesto a officiar como maestro de ceremonias del evento. Mientras me lo describía, convencíendome sobre el valor de estar relacionado al Encuentro, yo reflexionaba sobre las numerosas conferencias de líderes en las que había participado o a las que había asistido a lo largo de mi vida. Nunca había estado vinculado con algo semejante. ¿Me habría emocionado por sólo estar dentro del predio del espectáculo! Pero ¿servir como maestro de ceremonias? Debía haber un error, pero no sería yo quien se lo señalara a los organizadores.

Y ahora, en pocas horas más, mi fantasía se haría realidad.

Entré a zancadas a la gran caverna donde se llevaría a cabo el evento, frente a miles de personas, además de transmitirse en vivo por vía satélite a decenas de miles más. Sentí una mezcla única y vertiginosa de emociones. Me sentía bendecido más allá de lo que podía creer, y estaba tan nervioso que el estómago se me contraía. Curioso por lo que estos grandes líderes y pensadores revelarían. Avergonzado de estar en el mismo escenario que estos gigantes. Entusiasmado de ser parte de semejante aventura. Horrorizado de que estas leyendas vivientes pudieran descubrir lo falaz que era su maestro de ceremonias.

Me detuve en la parte posterior del auditorio para captar la escena. El podio sencillo, que parecía estar muy lejos. El escenario largo y angosto, cubierto por cortinas carmesí de quince metros de altura y flanqueado por dos pantallas de video gigantescas. Los enormes parlantes de sonido colgaban sobre el escenario, firmemente sujetos al cielo raso. Una fila tras otra de sillas plegables acolchadas en el piso principal, rodeadas por dos plataformas de butacas de estadio. Reflectores que destellaban diferentes colores sobre el escenario mientras los encargados de rodaje probaban su equipo. El sonido apagado de las voces a la distancia.

Dadas mis obligaciones, me di cuenta, con cierta decepción, de que no podría sumarme al público en esos asientos. Pasaría la mayor parte del tiempo entre bastidores en la sala de espera, charlando con las “celebridades” antes y después de sus apariciones en el escenario. La mayoría de ellos también había aceptado dar uno o dos talleres, lo cual significaba que pasarían algo de tiempo extra detrás de escena. ¡Un plus para mí! Estaba ansioso por tener una buena cantidad de tiempo con los oradores del programa para conversar sobre nuestro interés mutuo: el liderazgo.

Esta sería, sin duda, la capacitación más intensa que jamás experimentaría, una explosión educativa, completamente diferente a cualquier otra con la que me hubiera topado antes. De repente me pasó por la cabeza un pensamiento desesperado. Debería haber intentado coordinar alguna clase de reconocimiento académico por mi participación en este evento, pero luego me di cuenta de que el mundo real únicamente otorga reconocimiento por los resultados, y no tan sólo por estar en presencia de los grandes.

Y además reconocí que necesitaba aferrarme a la realidad.

Lentamente caminé hacia las escaleras de la parte izquierda del escenario. Subí los cinco escalones de madera y me paré sobre la plataforma, en el centro, recorriendo con la mirada el enorme salón y absorbiendo el momento. En pocas horas más se dirían grandes cosas desde este mismo lugar, cosas que yo y muchos otros líderes necesitábamos aprender de nuestros estimados colegas.

Me di vuelta y caminé hacia el bastidor sin iluminar a la izquierda del

escenario, desaparecí detrás de las cortinas e, inmediatamente, tropecé con una telaraña de cables que cubrían el piso detrás del estrado. Mientras desenredaba mis pies con dificultad, miré hacia arriba y alcancé a ver la ojeada furiosa de alguien del personal de montaje. Estaba probablemente a unos ocho metros de distancia, pero pude sentir el calor de su mirada quemándome. Rápidamente, despejé mi camino a través del desorden enmarañado y oscuro, y llegué a la puerta que daba a la sala de espera.

Me detuve en la entrada para examinar el gran espacio de techo alto. Este sería mi hogar durante la mayor parte de las siguientes treinta y seis horas. Y ¡qué atractivo que era! Por toda la sala había varios sillones y sillas bien mullidos, así como media docena de mesas cubiertas con manteles carmesí, dispuestas para la cena. En cinco mesas largas cubiertas por manteles blancos almidonados había baldes plateados con bebidas heladas y bandejas con comida colorida maravillosamente dispuesta. En las paredes había varios monitores de pantalla plana de gran tamaño para mantenernos al tanto de las presentaciones en el escenario principal. Agregue una tenue luz de lámparas empotradas y el suave sonido de la música funcional, y tendrá un ambiente muy acogedor.

Aunque me sentía abrumado, comenzaba a creer que esto iba a ser divertido.

Mirando hacia un rincón lejano de la sala, caminé hacia uno de los cómodos sillones y me dejé caer, dispuesto a revisar el programa y a concentrarme en la tarea. Había llegado temprano —demasiado temprano, en realidad— a propósito para estar listo y totalmente concentrado a la hora del espectáculo. Saqué el detalle del minuto a minuto que me habían dado los productores, pero la lista de conferencistas era tan impresionante que, por un momento, me desconcentré. Quizás era una tontería, pero comencé a sumar los años de servicio en el liderazgo registrado por todo el grupo y calculé que, acumulativamente, ¡habían pasado más de mil años en las trincheras del liderazgo!

Me volví a concentrar y terminé de revisar mis responsabilidades durante esos dos días: presentar a los oradores, agradecer a nuestros patrocinadores,

cubrir las transiciones entre los conferencistas, etcétera. En la última semana las había repasado una y otra vez. No había nada nuevo por descubrir en estas páginas. El desafío ahora era realizarlo con precisión y excelencia, como dirían algunos de nuestros oradores.

Así que me recliné y respiré larga y profundamente, ensayando en mi mente algunas de las preguntas que había estado esperando hacer a estas estrellas del liderazgo. Algunas eran preguntas basadas en el estudio sobre el liderazgo que había estado realizando y escribiendo durante un cuarto de siglo. Otras eran consultas que algunos de mis colegas me rogaron que les hiciera a nombre de ellos.

Parecía que todas las dimensiones de la práctica del liderazgo serían tratadas durante los dos días del evento. La selección de temas que cubrirían nuestros expertos de calidad mundial incluía: la visión, los valores y la cultura; el carácter y la fe; la confrontación, el conflicto, la crítica y las presiones; el contratar y despedir personal; lo humanitario y lo motivacional; crear equipos viables; integrar la moral y las convicciones de fe en los esfuerzos propios del liderazgo; identificar a las personas con potencial de liderazgo y pulir las habilidades que necesitan desarrollar; ocuparse de los peligros del ejercicio del poder; el manejo de la crítica y las presiones; fortalecer el carácter correcto; usar el privilegio del liderazgo para servir a las necesidades de los demás.

Presta atención, George. Lúcete en esta prueba, ¡y podrás dominar el mundo!

Sabía que en pocos minutos se acabaría la calma cuando irrumpieran el personal de montaje, el equipo de transmisión y los coordinadores del evento, y cuando nuestros oradores se presentaran poco a poco para aclimatarse. Anticipándome a ese momento, cerré los ojos para orar, y pedí fortaleza, lucidez y sabiduría. De a pocos volví a abrirlos y eché un vistazo a la sala, con la esperanza de poder retener el momento en mi memoria permanente. Con seguridad este era un fugaz momento de calma antes de que golpeará la tormenta. Y con los oradores que estaban a punto de aparecer en este lugar, nos preparábamos para un huracán Categoría 5 de verdades y principios sobre el liderazgo.

No pude evitar sonreír ante ese pensamiento. ¡Que empiece la función!

DESCUBRIMIENTOS REPENTINOS

COMO ERA DE ESPERARSE, primero una persona, luego varias y más tarde muchas, comenzaron a llegar a la sala de espera. La mayoría ignoraba completamente mi presencia, concentrándose en sus propias tareas apremiantes. Los nervios me acometieron, así que decidí hacer lo que suponía que todos los grandes líderes hacen ante el nerviosismo que precede a un evento: comer.

Caminé hacia la mesa más próxima y elegí una porción de frutas rebanadas. Naturalmente, tan pronto como me metí la primera porción de melón en la boca, llegaron cuatro de nuestros conferencistas invitados. Con esperanzas de encontrar un rostro conocido o, por lo menos, de recibir alguna orientación, dirigieron su mirada hacia mí. ¡Vaya manera de causar una primera impresión!

Rápidamente dejé mi plato y procedí a recibirlos. Allí estaba Don Soderquist, quien había sido presidente de Ben Franklin, la gran cadena de

ventas minoristas, y luego gerente general operativo de Wal-Mart. También estaba John Townsend, el popular psicólogo y exitoso escritor. Tony Dungy, el entrenador que ganó el Super Bowl, también estaba allí, junto con Ken Melrose, quien había trabajado como director general de operaciones y presidente de Toro durante muchos años.

Luego de darles la bienvenida y de presentarlos unos con otros, llevé al grupo a la mesa de comida. Eligieron su porción y entonces nos topamos con ese primer momento embarazoso en el que hasta los líderes más poderosos a veces se sienten un poco incómodos de tener que hacer conversación. Era el momento de romper el hielo.

“Estoy entusiasmado de estar con todos ustedes en esta conferencia,” comencé planteando lo obvio. “Los demás oradores pronto estarán aquí, así que tendremos muchos rostros nuevos para conocer, aunque es probable que todos ustedes ya se conozcan, al menos por su prestigio. Creo que el público estará encantado en estos próximos dos días.”

Hubo murmullos de aprobación, lo cual me alentó a continuar: “La verdad es que no me gustaría estar en sus zapatos. Amigos, ustedes están posicionados como los gurús del liderazgo.” En medio de sus gruñidos de protesta y de espanto fingido, continué: “Así que, díganme, en el transcurso de sus años de liderazgo, ¿cuáles han sido sus grandes descubrimientos? ¿Qué momentos trascendentes le han dado forma a su manera de pensar sobre lo que significa ser un líder?”

Los escuchaba masticar la comida y sorber ruidosamente el café mientras cada uno esperaba que el otro iniciara el diálogo. Por fin, Don Soderquist sonrió e inició la conversación.

“Saben, una de las cosas que descubrí es que no se puede cambiar a todo el mundo.” De inmediato fue interrumpido por un coro de amenes, y luego, carcajadas. Prosiguió con su revelación. “Realmente creía que podía cambiar a todos si era honesto y justo con ellos. Creía que si le pintaba una imagen clara a la persona de cómo estaba trabajando y cuál era su potencial, podría influir para que cambiara.

“Luego de un tiempo,” continuó Don, “me di cuenta de que, en

realidad, no puedo cambiar a *nadie*. Podía aconsejarlos, entrenarlos, dirigirlos, ponerlos frente al espejo y todo lo demás; pero, a la larga, el cambio tenía que venir de ellos. Entendí que si no cambiaban por sí mismos, si no tenían el deseo y la voluntad de cambiar, yo no podía hacerlo.”

Alguien insinuó que a veces los cambios que sí se producen no son la clase de cambios a los que uno apunta inicialmente.

Don admitió la sugerencia. “Coincido por completo. De hecho, otra sorpresa que descubrí es que a menudo las personas cambian a medida que avanzan en la escala organizativa. Los egos se agrandan y la gente se vuelve más arrogante cuanto más alto es su cargo. Me sorprendió ver cuántas personas en el nivel más alto de la organización no conocían el significado de la humildad. De repente, todo giraba alrededor de ellos. Tuve muchos casos de gerentes de tienda que habían llegado al puesto de gerentes regionales por el buen trabajo que habían hecho como gerentes de tienda, pero en cuanto se pusieron el manto de gerente regional, cambiaron para empeorar. No aplicaban lo que habían aprendido como gerentes de tienda. Creían que los gerentes regionales tenían que ser más recios o de alguna manera diferentes. En lugar de aceptar que habían tenido éxito por ser quienes eran y por la manera en que trataban a las personas, cambiaron todo eso y, como consecuencia, tuvieron problemas.”

Mentalmente, tomé nota de su argumento: el liderazgo no tiene tanto que ver con el puesto de la persona como con la clase de persona que lo ocupa y la capacidad que demuestra. Las ideas de Don claramente habían tocado tocaron una fibra sensible en el grupo, y muchas cabezas asentían en el círculo de masticadores. Después de un breve silencio, Ken Melrose siguió el hilo.

“Cuando empecé a trabajar en Toro, el modelo de liderazgo del momento era bastante vertical. Los ejecutivos y jefes con títulos tomaban todas las decisiones y ordenaban lo que había que hacer a sus subordinados. Como un muchacho que

El liderazgo no tiene tanto que ver con el puesto de la persona como con la clase de persona que lo ocupa y la capacidad que demuestra.

recién comenzaba, ese fue mi modelo. No conocía otra cosa, ni sabía de ejecutivos que hicieran las cosas diferente, pero aprendí que ese enfoque no funcionaba muy bien, porque no cohesionaba a la organización ni creaba una atmósfera de confianza. Ese modelo de liderazgo anulaba a los empleados e impedía que tomaran riesgos al proponer nuevas ideas.”

Ken hizo una pausa para tomar un sorbo de su bebida, y al darse cuenta de que sus colegas estaban esperando el resto de su revelación, prosiguió: “Finalmente, aprendí que hay una mejor manera de liderar: desde abajo en la organización, donde uno está entrenando, aconsejando y sirviendo a los socios y a los empleados, y tratando de que ellos tengan éxito. Si uno se desprende del orgullo de ser un ejecutivo poderoso y se concentra en el éxito de los demás, y ellos a su vez hacen lo mismo con su gente —de modo que todos estemos enfocados en el éxito del equipo en lugar del éxito personal—, entonces el éxito del grupo garantizará también el éxito del jefe. Eso desencadena todo el potencial acumulado entre los empleados.”

Ahora se nos habían sumado otros conferencistas que al entrar tomaron algo para comer o para beber y se acercaron a nosotros para participar de la conversación.

Ken continuó con la descripción de su aprendizaje. “Usando ese método, nuestra gente ganó más confianza, sintió que podía intentar cosas nuevas, su autoestima mejoró y estuvo dispuesta a compartir ideas sin preocuparse de ser regañada si se equivocaba. De manera que la idea de ayudar a aquellas personas como un líder de servicio, enfocándose en *ellas*, evolucionó hacia una filosofía de liderazgo. En esencia, si el presidente se comportaba como si trabajara para la dirección, y si los directores se comportaban como si trabajaran para los empleados, y si los empleados trabajaban para servir a los clientes, se tendría una gran organización que beneficiaría a todos los interesados: accionistas, clientes y empleados.”

Un murmullo de conformidad y de aprobación llenó la sala. “Seguro que tuvieron ejemplos continuos de que la cultura cambió como resultado de ese método de liderazgo,” observé.

Ken asintió y recordó uno de esos ejemplos, contándonos una de sus

primeras experiencias vividas mientras ascendía de puesto y defendía ese método. “Una vez tuve que dirigir en Toro una nueva organización que habíamos adquirido. Esa empresa fabricaba equipo de recreación comercial. Yo no sabía nada del negocio, pero a medida que me informaba, me di cuenta de que no querían tomar decisiones porque mi predecesor en esa empresa siempre las había tomado por ellos. En un primer momento, el gerente de compras vino y me dijo que quería comprar un poco de acero. Tenían una organización algo opresiva y poco sofisticada, y la mayoría de los empleados estaba perfectamente satisfecha con que su jefe tomara todas las decisiones.

“Así que el representante de compras quería que yo le dijera cuánto acero debía ordenar para fabricar algunos columpios y toboganes. Le respondí: ‘Bueno, usted es el gerente de compras; adelante con la compra que necesite ordenar.’ Él me contestó: ‘Pero nuestro antiguo jefe, Bob, siempre decidía por nosotros.’ Volví a decirle que yo no podía decidir por él. No estaba siendo obstinado; simplemente no tenía idea de cuánto acero se necesitaba para el equipo que ellos fabricaban. No obstante, él tenía poca autoestima y ninguna confianza en su capacidad para tomar esa decisión.

“Entonces, invitamos a algunas otras personas de ventas, de control de inventario y de producción para que se reunieran con nosotros y determinar lo que se necesitaba para hacer un columpio, cuántos columpios teníamos que hacer, cuánto inventario era necesario y algunos otros temas. Jamás habían hecho este tipo de cosas: reunir a toda la gente para hablar del proceso y de las necesidades.

“Poco después, todas estas personas asentían con asombro, como si fuera una gran revelación para ellos la manera en que se realizaba su trabajo. También me hizo pensar que, a pesar de que es una cuestión de sentido común, una vez que comprendieron el proceso, se notaba cómo cambiaron. Se sentaban más erguidos en sus sillas. Cuando el gerente de compras salió de la sala, dijo: ‘¡Caramba! Ahora sé cuánto acero pedir. Necesitamos veintidós toneladas. Yo puedo hacer eso.’ En serio, parecía que tenía ya tres centímetros más de altura.” Ken se rió al recordarlo, y todos los que estaban alrededor de la mesa sonrieron ante la imagen que acababa de pintarnos.

“Ese fue un momento trascendental para mí,” continuó Ken, “por la forma en que ese simple proceso de otorgarles poder elevó el espíritu y la autoestima de los empleados. Después de la reunión me senté allí durante un rato, tratando de entender qué había pasado que fuera tan extraordinario. Simplemente los habíamos dejado en libertad para desarrollar el potencial que Dios les había dado.”

Ahora, nuestro círculo había crecido. Me llevó unos instantes dar la bienvenida a los recién llegados y presentarlos entre sí. No quería que se perdiera el impulso, así que pregunté si alguien más había experimentado momentos similares de revelación que hubieran modificado su enfoque sobre el liderazgo.

John Townsend compartió uno de sus descubrimientos: “Mi concepto original era que el líder es alguien que tiene las técnicas y las estrategias para influir en las personas de una organización a que alcancen objetivos. Si bien el líder necesita de esas estrategias y técnicas, ahora reconozco que es mucho más importante que esa persona tenga dos características adicionales. Una es que, por dentro, sea la persona adecuada: que sea madura y tenga un buen nivel de desarrollo en su carácter; que sea auténtica, por decirlo de alguna manera, y, en segundo lugar, que sepa cómo relacionarse con la gente en un nivel auténtico y verdadero.”

Mientras John se estiraba para alcanzar una taza, alguien le preguntó si había descubierto que las personas con esas cualidades generalmente se destacan por encima de los demás para transformarse en líderes exitosos.

Recordando su larga historia de interacción con líderes, John respondió: “He descubierto que los líderes exitosos son mucho más conscientes de sus reacciones subjetivas y emocionales de lo que usted se imagina. Mi libro *Leadership Beyond Reason* (Liderazgo más allá de la razón) habla sobre cómo aprendí que los líderes exitosos son sumamente objetivos y entienden los datos, las hojas de cálculo, las publicaciones, las investigaciones y lo diligentes que deben ser para influenciar a las personas y tomar decisiones. *No obstante*,” dijo con énfasis, “los líderes realmente exitosos también prestan atención a sus corazonadas, a su intuición, a sus palpitos, a las reacciones

emocionales, a las pasiones y a la creatividad; y a todos esos temas de la subjetividad. Realmente prestan mucha atención a esos aportes, y eso les da la abundancia de información que necesitan en una organización compleja. Ahora, como creo que Dios dispuso que la realidad sea coherente, de manera que la verdad es la verdad, ya sea objetiva o subjetiva, creo que esos líderes están en condiciones de emitir opiniones sobre las decisiones con mucho más criterio, porque pueden escuchar tanto a sus corazones como a sus cabezas.”

Mientras algunos oradores se hacían eco de las opiniones de John, le di la bienvenida a Barry Black, quien sirve como capellán del Senado de Estados Unidos; a Ken Blanchard, el experto de renombre mundial en gerencia y liderazgo; a Miles McPherson, pastor de una megaglesia en San Diego; y a Sam Chand, ex director universitario y actualmente dedicado a aconsejar por todo el mundo sobre el liderazgo. A estas alturas, teníamos en la sala casi a un tercio del grupo total de conferencistas.

A los que recién se nos unían, les expliqué que había estado preguntándoles a los líderes acerca de algunos de sus descubrimientos sobre el liderazgo. Hice un resumen de cómo algunos de nuestros colegas habían descubierto que el liderazgo tiene poco que ver con imponer y más con otorgar poder a las personas para que estén a la altura de su potencial, usando todas sus capacidades.

Sam Chand comentó de inmediato: “Les diré,” dijo con el típico brillo pícaro en sus ojos, “que en el proceso he descubierto algunas cosas fundamentales, y una de ellas es lo poco que puedo hacer por mis propios medios, y cuánto más puedo lograr por medio de los demás. Descubrí que estaba perpetuando el círculo vicioso de no formar a otros líderes. Nací y fui criado en un hogar pastoral en la India y finalmente me convertí en pastor, luego en director universitario, pero todavía no he tenido a alguien que me ponga una mano sobre el hombro y me diga: ‘Sam, veo ciertos dones en tu vida,

El liderazgo tiene poco que ver con imponer y más con otorgar poder a las personas para que estén a la altura de su potencial, usando todas sus capacidades.

ciertos talentos. Déjame que te ponga bajo mi tutela y que sea tu mentor. No vale la pena que cometas los mismos errores que he cometido yo.' No tuve esa posibilidad en mi vida, y comencé a repetir el mismo ciclo. Cuando dejé la iglesia que estaba liderando en Michigan, me di cuenta de que, en realidad, no estaba formando a las personas porque no sabía cómo hacerlo. Una vez que tomé conciencia de lo que debía hacer, me convertí en un aprendiz del tema, y eso es gran parte de lo que hago ahora.”

Me sentí identificado con el relato de Sam. Una cosa es formarse uno mismo como líder, pero saber cómo ayudar a otras personas a alcanzar su potencial de liderazgo es algo completamente diferente. Realmente hay que tener una buena disposición para poner la mirada en otros más que en uno mismo. Mientras tanto, el capellán Black nos ofreció un momento de esos en los que se le había “encendido el foquito.”

“A medida que evolucionaba mi comprensión sobre el liderazgo, llegué a verlo como algo más cooperativo de lo que había sospechado. Antes tenía un modelo de líder mucho más heroico. Miraba a grandes líderes como John Kennedy y Martin King, y suponía que el poder de su carisma les permitía lograr que la gente hiciera cualquier cosa que ellos expresaran en sus discursos o en sus obras escritas. Con el paso de los años he llegado a pensar en el liderazgo como la movilización de las personas hacia un objetivo común. Esa movilización requiere que el líder primero escuche para aprender, y recién entonces podrá dirigir. Eso no quiere decir que usted no tenga una visión propia. Nehemías sabía que quería reconstruir las murallas, pero aun así escuchó para aprender, antes de empezar a dirigir al pueblo. El liderazgo se ha vuelto mucho más cooperativo en las últimas etapas de mi experiencia.”

Este razonamiento puso en movimiento a Ken Blanchard, quien asentía con entusiasmo mientras Barry hablaba. Ken parecía ansioso por construir sobre los cimientos que había puesto el capellán. No me sorprendía; Ken ha sido un campeón destacado de los modelos de liderazgo colaborativo durante años.

“En mis comienzos, e incluso cuando se publicó *The One Minute*

Manager (El manager al minuto), las organizaciones eran mucho más jerárquicas; el gerente tomaba las riendas, estableciendo los objetivos y decidiendo a quién elogiar, a quién reprender y cuándo cambiar de rumbo. Hoy en día, veo al liderazgo como una colaboración colectiva en lugar de una estructura jerárquica. Las personas jóvenes, particularmente, quedan fascinadas cuando uno les habla del cambio de mentalidad. Es que no pueden creer que alguna vez hayamos usado el término ‘superior.’ Y ¿quién trabaja para los superiores? Bueno, los subordinados . . . ya sabe, otra connotación de ‘subordinar’ es la de clasificar algo como inferior. Y después disfrutaban de decir: ‘¿Cuál es su rol?’ ‘Estoy en la supervisión.’ ‘Bien, ¿quiere decir eso que ve todo mucho más claro que esas estúpidas personas que trabajan para usted?’ Por eso, ahora pienso que se trata más de participación, por lo que dedicamos más tiempo a hablar sobre la colaboración para un desempeño óptimo. Para mí fue muy significativo darme cuenta de que todos los aspectos efectivos del liderazgo tratan sobre el liderazgo de servicio: sobre servir a sus clientes y a su personal.”

Ken había escrito una serie de libros populares que justamente hablan de esa transición en su mentalidad y en el campo del liderazgo. Más tarde, durante la conferencia, hablaría sobre el tema del liderazgo de servicio. Este era claramente su punto fuerte. Bueno, uno de ellos.

Me di cuenta de que Tony Dungy y Miles McPherson bromeaban entre ellos a un costado. No me sorprendía que se identificaran el uno con el otro. Miles había sido jugador profesional de fútbol americano antes de dedicarse al ministerio a tiempo completo, y Tony siempre ha estado muy activo en la búsqueda de su fe cristiana. Cuando Ken terminó, les pregunté de qué estaban parlotando.

“No más estamos compartiendo anécdotas,” dijo Miles efusivamente. “No obstante, les diré que uno de mis momentos más reveladores fue cuando me di cuenta de que podía lograr más de las personas cuando las motivaba. En el púlpito soy un motivador. Doy ánimo a las personas; soy positivo, gracioso y todo eso, pero cuando dejaba el púlpito, no conducía a las personas de esa manera. Lo hacía de una forma más enérgica,

recordándoles que teníamos mucho trabajo por hacer, así que ¡en marcha, vamos, vamos! Lo revelador para mí fue que, si estimulaba a las personas para que hicieran un gran trabajo, se esforzarían más y, entonces, si les decía que habían hecho una gran tarea, eso producía aún mejores resultados. El estímulo produce un trabajador más eficiente y feliz, y una persona más motivada. Así que tenía que esforzarme por traducir esa clase de estímulo, que normalmente daba desde el púlpito, en una práctica de liderazgo más consistente, cosa que no estaba haciendo.”

Tony, hombre intenso pero sereno, asintió con la cabeza y luego intervino.

“He tenido el beneficio de trabajar bajo la dirección de varios líderes muy buenos y de estilos diferentes. Pude observar distintos tipos de liderazgo. En mis comienzos como entrenador de fútbol pensaba en el entrenador como líder del equipo, y en esa condición tenía que ser dominante y exigente, pues en gran medida eso era lo que yo había visto desde niño. Más tarde pude ver otras formas de ejercer el liderazgo, enfatizando la enseñanza y la tutela. De manera que comencé a sentir que el líder de nuestro equipo de fútbol era la persona que tenía que mantener a todos en la dirección correcta y en el mismo rumbo. Tenía que ser alguien que mantuviera el enfoque y las prioridades, pero no se trataba necesariamente de empujar a las personas en la dirección en la que uno quiere que vayan. El gran cambio para mí fue entender que el liderazgo tiene que ver más con lograr que las personas lo sigan a uno que en empujarlas en la dirección en que uno quiere que vayan.”

Después de esos comentarios, varios conferencistas coincidieron en que el liderazgo eficaz tiene que ver con motivar a las personas para que se unan a una colaboración en la que todos tienen interés, y donde el líder simplemente dirige el flujo de energía y de talentos hacia un objetivo específico y acordado.

Mientras miraba a mi alrededor, me di cuenta, con gran satisfacción, de que era como si estuviéramos construyendo un gran equipo, allí, ¡en la sala de espera! Todos estos estupendos líderes agradecían el enfoque que

cada uno aportaba al foro, y parecíamos compartir una misma visión acerca del liderazgo. Hasta ahora, todos habían reconocido que su interpretación del liderazgo eficaz había sido producto de sus propios errores, o de las impresiones erróneas que se les había inculcado y que habían tenido que superar.

En ese momento la puerta se abrió de golpe y entró el resto de los oradores. Crucé la sala para darles la mano, presentarlos y hacer de anfitrión. Para entonces, la vibración positiva que se había creado en la sala había eliminado mi ansiedad inicial. Aquí estaba yo en medio de muchos de mis héroes, pasándola genial mientras los conocía, escuchaba sus historias y aprendía de sus años de experiencia y estudio. Esa era una de las lecciones que me llevaría. Los líderes no sólo disfrutaban de estar en compañía de otros líderes y de hablar sobre el tema que aman, sino que, normalmente, tienen un caudal de anécdotas sobre el asunto recopiladas a lo largo de los años.

Nota recordatoria: los líderes enseñan por medio de las anécdotas, aunque ellas los expongan.

El director de piso me encontró rodeado de un grupo de líderes y me llevó aparte para implorar que me pusiera el micrófono y me preparara para salir a escena y dar inicio a las presentaciones.

¡El espectáculo estaba por comenzar!

LOS PRÓXIMOS PASOS

AVECES, DESPUÉS DE hablar en una conferencia, me encuentro con que baja la descarga de adrenalina y me siento aniquilado. Así me sentía camino al aeropuerto para tomar el vuelo de regreso a casa, después del Encuentro de Grandes Líderes. Luego de meses de preparativos y dos días de experiencias únicas y estimulantes, había mucho para reflexionar, ahora que la aventura no era más que una nota al pie de página de la historia.

Mirando distraídamente por la ventanilla del asiento posterior del taxi, me preguntaba con qué se habían ido a casa las miles de personas que habían asistido al evento. ¿Qué ideas habían satisfecho sus necesidades? ¿Qué pensamientos los habían desafiado a escalar nuevas cumbres? ¿Quién era el que había dicho algo que dejaría una marca indeleble en su mente y en su corazón? ¿Cómo cambiarían los que habían asistido al encuentro: se convertirían en mejores líderes, en mejores seguidores, en mejores personas?

En realidad, eran preguntas que necesitaba hacerme a mí mismo. Más que ninguna otra persona en ese lugar, yo tenía motivos para sentirme comprometido y desafiado. Después de reunir toda la información que los mejores del mercado habían puesto a mis pies, ahora era mi responsabilidad hacer algo con ese recurso inestimable. Conformarme con menos habría sido desaprovechar la experiencia, y una bofetada para los mentores que, de buena gana, habían contestado todas mis preguntas y habían ofrecido toda la sabiduría que tenían para comunicar.

Mientras estábamos atrapados en un embotellamiento, saqué un bloc de notas de mi bolso de viaje y comencé a resumir los temas principales que habíamos tocado en la sala de espera y en el escenario principal. Luego los agrupé y encontré que eran dieciséis las dimensiones más importantes que habíamos tratado a lo largo del encuentro. Aquí está lo que había en mi listado:

1. Definir el liderazgo y qué atributos forman al líder
2. Definir el éxito en el liderazgo
3. Saber cómo identificar, comunicar y lograr el compromiso con la visión, así como determinar los valores esenciales
4. Usar los valores esenciales para establecer una cultura institucional viable
5. Identificar a las personas que son líderes e implementar prácticas que estimulen su desarrollo
6. Entender a quién contratar, cómo prepararlo para el éxito, protegernos de perjuicios, y descubrir cuándo y cómo separarlo de la organización
7. Encontrar puntos de referencia para liderar eficazmente, sabiendo qué buscar y cómo medir el rendimiento
8. Ganarse la confianza de las personas y mantenerla
9. Ocuparse de la confrontación positiva, de resolver conflictos, de negociar apropiadamente
10. Desarrollar rasgos del carácter que honren a Dios, que sirvan a las personas y que otorguen poder al líder

11. Fortalecer a los seguidores para que sean eficaces colaborando con otros líderes y con otros seguidores
12. Crear equipos de líderes cuyos dones y aptitudes complementen los de los demás miembros del equipo
13. Establecer la autoridad moral para liderar y mantenerla; integrar, a la vez, la propia fe y los principios basados en la fe en las decisiones y prácticas del liderazgo
14. Saber de dónde proviene el poder y cómo usarlo apropiadamente
15. Esperar la crítica y las presiones, adaptarse a ellas y aprovecharlas al máximo
16. Identificar las habilidades y disciplinas necesarias para rendir a un alto nivel de liderazgo, y perfeccionarlas

Mientras la experiencia aún estaba fresca en mi mente, quería usar el viaje de vuelta en avión para anotar los conceptos y los desafíos clave obtenidos en el evento. Luego transformaría esas revelaciones en un plan de acción personal que me guiaría a convertirme en un mejor líder. En el pasado, este ejercicio me había ayudado a convertir las interesantes experiencias de las conferencias en acontecimientos que me habían cambiado la vida. Si había algún acontecimiento que me había cambiado la vida, ese había sido el Encuentro de los Grandes Líderes. Se lo debía a Dios, a mí mismo, a las personas que yo lidero y a los entrenadores que me habían ofrecido sus mejores conceptos para aplicar la experiencia de esa manera.

Permítame sugerir que, aunque usted haya vivido el Encuentro de Grandes Líderes a través de mi óptica, es posible que para usted sea beneficioso hacer lo mismo. Si le parece bien, siéntase libre de usar las dieciséis dimensiones que enumeré anteriormente para ayudarse a organizar los conceptos que haya extraído de la experiencia, aunque para usted haya sido de manera indirecta. Si tiene el privilegio y la responsabilidad de liderar a otras personas, utilice la información que ha obtenido para edificar sus capacidades y compromisos de liderazgo a un nivel más elevado. Después de todo, los biólogos han descubierto que todos los organismos vivos están en uno

GRANDES LÍDERES

de estos dos estados: en crecimiento o en decadencia. No existe algo como mantenerse; quedarse quieto equivale a decaer. Según lo que han proporcionado los grandes líderes, ni usted ni yo tenemos excusa para decaer.

Tome la determinación de hacer crecer sus capacidades de liderazgo a diario. Estoy seguro de que la orientación que han brindado los grandes líderes puede aumentar su capacidad.

ACERCA DE LOS GRANDES LÍDERES

John Ashcroft sirvió como ministro de justicia de Estados Unidos durante el primer período de la presidencia de George W. Bush, de 2001 a 2005. Previo a ese cargo, fue gobernador de Missouri (1985–1993), senador de Estados Unidos por el estado de Missouri (1995–2001), fiscal general de Missouri (1976–1985) y auditor estatal (1973–1975). Se graduó en la Yale University; luego obtuvo un doctorado en derecho de la University of Chicago en el año 1967. Después de la facultad de derecho, dio clases de derecho empresarial durante un tiempo breve y trabajó como administrador en la Southwest Missouri State University. Actualmente dirige una firma de consultoría estratégica, el Ashcroft Group, LLC, ubicado en Washington DC. También se desempeña como Catedrático Distinguido de Derecho y Gobierno en la Regent University School of Law.

Colleen Barrett fue presidente y secretaria general de Southwest Airlines. Ha estado en la empresa desde sus inicios en 1971. Está relacionada con

el fundador de Southwest, Herb Kelleher, desde 1967, cuando comenzó a trabajar como su secretaria legal. Desde marzo de 1978, ha trabajado como secretaria de Southwest, como vicepresidente administrativa de 1986 a 1990 y como vicepresidente ejecutiva desde 1990 hasta 2001. Colleen ha figurado permanentemente entre las mujeres de negocios más poderosas de Estados Unidos. Renunció como presidente y secretaria corporativa de Southwest en julio de 2008, pero seguirá siendo empleada de la corporación hasta julio de 2013.

Warren Bennis es ampliamente reconocido como pionero del actual campo de estudios sobre el liderazgo. Es Profesor Universitario, Catedrático Distinguido de Administración de Empresas y presidente fundador del Instituto para el Liderazgo en la University of Southern California. Sus artículos y libros han definido el campo y han ayudado a cambiar las prácticas de liderazgo en un arte menos jerárquico, más democrático y flexible. Además de dar clases en la USC, Harvard University y Boston University, Warren ha sido asesor de cuatro presidentes de Estados Unidos y de otras figuras públicas, ha asesorado a numerosas empresas de la lista *Fortune* 500 y se ha desempeñado como presidente de la University of Cincinnati. Su libro *An Invented Life (Una vida inventada)* fue nominado al premio Pulitzer. Entre los libros más conocidos de sus veintinueve obras están los éxitos de venta *Leaders (Líderes)* y *On Becoming a Leader (Cómo llegar a ser líder)*; ambos han sido traducidos a veintiún idiomas.

Barry Black es el capellán del Senado de Estados Unidos; fue elegido para ese cargo en 2003. Es el primer capellán del Senado de origen afroamericano, el primero que es miembro de la Iglesia Adventista del Séptimo Día y el primero que fue capellán militar. Antes sirvió durante más de veintisiete años como capellán de la Marina de Estados Unidos, ascendiendo al rango de contraalmirante y culminando su carrera como jefe de capellanes de la marina. Se retiró de la marina el 15 de agosto de 2003. Además de sus maestrías en teología, consejería y administración, ha recibido un doctorado en

ministerio y un doctorado en psicología. Entre los premios del capellán Black está el Renowed Service Award de la NAACP (Asociación Nacional para el Fomento de la Gente de Color) por su contribución a la igualdad de oportunidades y a los derechos civiles, y el Benjamin Elijah Mays Distinguished Leadership Award de la Morehouse School of Religion.

Jimmy Blanchard trabajó como gerente general de Synovus desde 1971 hasta que fue nombrado presidente del directorio en julio de 2005. El ejercicio de su cargo abarcó los períodos de mayor crecimiento en la historia de la firma, la cual se transformó en una empresa de servicios financieros de 33 mil millones de dólares, con capacidad de brindar una variedad de productos y servicios. Synovus encabezó la lista de las 100 mejores compañías para las cuales trabajar de la revista *Fortune* y fue reconocida en el Salón de la Fama por aparecer consecutivamente en la lista desde sus comienzos, en 1998. Synovus también fue nombrada como una de las empresas más admiradas de Estados Unidos. Jimmy ha puesto un tremendo énfasis en la formación para el liderazgo en Synovus, enfatizando los principios del liderazgo de servicio. Se retiró como presidente de la compañía en 2006. Se recibió de licenciado en administración de empresas y en derecho en la University of Georgia.

Ken Blanchard inició una revolución en el gerenciamiento con su libro *The One Minute Manager (El manager al minuto)*, escrito con Spencer Johnson, el cual ha vendido unos 13 millones de ejemplares y ha sido traducido a treinta y siete idiomas. Blanchard es el “director espiritual” de las Ken Blanchard Companies, una consultora internacional de entrenamiento para gerentes que él y su esposa, Marjorie Blanchard, fundaron conjuntamente en 1979. Ken es cofundador, con Phil Hodges, de Lead Like Jesus, un ministerio comprometido con glorificar a Dios inspirando y preparando a las personas para liderar como Jesús. Con otros autores ha escrito alrededor de treinta éxitos de venta. Entre sus muchos premios, Blanchard ha sido honrado como uno de los diez mejores profesionales del liderazgo del

mundo. Ken completó la licenciatura en gobierno y filosofía en la Cornell University, la maestría en sociología y consejería en la Colgate University, y un doctorado en educación, administración y liderazgo en la Cornell University. Trabaja en la Cornell University como miembro emérito del consejo de administración y como catedrático visitante de la facultad de administración hotelera de la Cornell University.

Kirbyjon Caldwell es pastor de la Windsor Village United Methodist Church, una megaglesia de 14.000 miembros en Houston, Texas. Después de la universidad, Kirbyjon trabajó como banquero especialista en inversiones en Wall Street y en Houston, antes de sentir el llamado al ministerio a tiempo completo. Luego de obtener una licenciatura en el seminario, fue nombrado pastor principal de la Windsor Village United Methodist Church en 1982, cuando la iglesia sólo contaba con veinticinco miembros. Mientras lideraba Windsor Village, convirtió a la iglesia en un centro multiusos de ayuda comunitaria. Para alojar a la gran congregación, la iglesia compró un ex hipermercado Kmart en una de las zonas más deterioradas de Houston y lo restauró como el Power Center, con un espacio de adoración, una escuela, una clínica médica, salones satélites de una universidad comunitaria local, un espacio de bajo costo para oficinas, un banco y varias organizaciones benéficas. La misión del Power Center es crear puestos de trabajo en este barrio de bajos ingresos y enseñar a los miembros del barrio cómo generar riqueza. Kirbyjon ha sido presidente de la junta directiva de Continental Airlines desde 1999 y fue uno de los consejeros espirituales más influyentes del presidente George W. Bush. Recibió su licenciatura en economía del Carleton College; su maestría de la Wharton School of Business de la University of Pennsylvania y su maestría en teología de la Perkins School of Theology de la Southern Methodist University.

Ben Carson es director de neurocirugía pediátrica de Johns Hopkins Hospital, puesto que mantiene desde que tenía treinta y tres años. En 1987, Ben y un equipo de más de setenta médicos, cirujanos y enfermeras hicieron

historia en Johns Hopkins con una operación de veintidós horas en la que lograron separar con éxito a dos siameses. En 1997, Ben viajó a Sudáfrica, donde trabajó con un equipo de cincuenta personas en la exitosa operación de veintiocho horas para separar a siameses zambianos de once meses que estaban unidos por la cabeza. Es miembro de numerosos directorios, incluyendo los de Kellogg, Costco y Yale University. Además fue presidente y cofundador del Carson Scholars Fund, que reconoce jóvenes de todos los ámbitos por sus excepcionales logros académicos y humanitarios. La película televisiva sobre su vida, *Manos milagrosas*, se estrenó en TNT en 2009, con el ganador del Oscar Cuba Gooding Jr. en el papel protagónico. Ben recibió la Presidential Medal of Freedom en 2008.

Sam Chand fue pastor, presidente universitario y rector, y ahora sirve como presidente emérito de Beulah Heights University. Criado en un hogar pastoral en India, posteriormente asistió a Beulah Heights University mientras trabajaba ahí como conserje, cocinero y lavaplatos. Después de graduarse, trabajó en varios puestos antes de regresar a la universidad como su presidente. Bajo su liderazgo, Beulah Heights University se convirtió en la universidad bíblica más grande del país predominantemente integrada por afroamericanos. Sam es autor de ocho libros y asesora a muchos líderes y organizaciones de todo el mundo. Posee un doctorado honorario en teología de Heritage Bible College, una maestría en consejería bíblica de Grace Theological Seminary y una licenciatura en educación bíblica de Beulah Heights University.

Henry Cloud es psicólogo clínico. Tiene vasta experiencia en medicina privada, en asesoramiento sobre liderazgo y en medios de comunicación. Es reconocido por su libro *Boundaries (Límites)*, que ha vendido dos millones de ejemplares, y que escribió con John Townsend. Ha escrito unos veinte libros más, con un total de cuatro millones de ejemplares impresos. Henry es cofundador de la Minirth-Meier Clinic West y ha trabajado como su codirector clínico durante diez años, dirigiendo centros de tratamiento médico

en treinta y cinco ciudades del oeste de Estados Unidos. Es presidente de Cloud-Townsend Resources y ejerce la práctica privada con John Townsend en Newport Beach, California. Tiene intereses filantrópicos en las áreas de los sin techo, de los barrios urbanos, y en misiones y desarrollo para el Tercer Mundo. Henry posee una licenciatura en psicología de Southern Methodist University y un doctorado en psicología clínica de Biola University.

Bob Dees es general de división retirado del Ejército de Estados Unidos. Al dejar el ejército, fue director ejecutivo para estrategias de defensa de Microsoft, antes de asumir el cargo de director ejecutivo de la división del ministerio militar de Cruzada Estudiantil y Profesional para Cristo, que lidera en la actualidad. Su iniciativa más reciente en Ministerio Militar se dedica a prevenir y a sanar las heridas psicológicas de guerra en los soldados de Estados Unidos y en sus familias. El general Dees ha servido en una gran variedad de puestos de mando en el ejército. Ha estado al mando de fuerzas aerotransportadas, de asalto aéreo y de infantería mecanizada, en todos los niveles. Ha recibido muchos premios y condecoraciones por su servicio meritorio. Obtuvo su licenciatura de la U.S. Military Academy (West Point) y tiene una maestría en investigación de operaciones y en análisis de sistemas de la Naval Postgraduate School. Además ha recibido considerable educación militar y fue becario de investigación del Royal College of Defence Studies en Londres.

Tony Dungy es un ex jugador de fútbol americano profesional y entrenador de la NFL. Luego de trabajar como entrenador asistente, se convirtió en entrenador principal de los Tampa Bay Buccaneers y luego de los Indianapolis Colts. En 2007 se convirtió en el primer entrenador principal afroamericano en ganar el Super Bowl. Un año después, marcó un nuevo record en la NFL al figurar en eliminatorias consecutivas como entrenador principal, y anunció su retiro como entrenador de los Colts cuando finalizara la temporada. Tony ha ganado amplio respeto dentro y fuera del campo de juego por su fuerte compromiso con los principios y la conducta éticos.

Ha estado muy activo en muchas organizaciones de servicio a la comunidad en las ciudades donde trabajó como entrenador; inició un programa de consejería para jóvenes llamado Mentors for Life y sigue apoyando muchos otros programas benéficos. Es autor de tres libros que han figurado en las listas de éxitos de venta del *New York Times*, dos de ellos en el primer puesto. Como estudiante universitario asistió a la University of Minnesota, y tiene un doctorado honoris causa de Indiana Wesleyan University.

Michael Franzese, oriundo de Brooklyn, Nueva York, es hijo del supuesto capo de la familia Colombo John “Sonny” Franzese. Se unió a la familia mafiosa Colombo cuando era un adulto joven. Creció en autoridad hasta convertirse en *caporegime* o capitán de la familia. Planeó y organizó lucrativos fraudes de contrabando de gasolina. La revista *Fortune* ubicó a Michael en el decimoctavo lugar de los cincuenta capos de la mafia más ricos y poderosos. Según un informe federal, Franzese hizo más dinero para una familia del crimen que cualquier otro mafioso desde el legendario gángster Al Capone. Michael estuvo involucrado en muchas iniciativas comerciales, desde el manejo de concesionarias de automóviles hasta la producción de películas. Luego de convertirse al cristianismo, abandonó a la familia Colombo y el crimen organizado. Fue enviado a la cárcel por su papel en el contrabando de gasolina. Tras cumplir su condena, creó una fundación para ayudar a los jóvenes y se convirtió en un conferencista motivador. Suele dar charlas a grupos eclesiásticos, así como a profesionales y atletas estudiantes sobre los riesgos de los juegos de azar. Su autobiografía, *Blood Covenant* (Pacto de sangre), fue un éxito de venta. En la aclamada película de Martin Scorsese *Buenos muchachos*, Michael está representado por el personaje de Mickey Franzese.

Newt Gingrich sirvió como Presidente de la Cámara de Representantes de Estados Unidos de 1995 a 1999. Fue Personaje del Año de la revista *Time* en 1995 por su rol de liderazgo en la revolución republicana en la Cámara. Profesor universitario de historia, líder político y escritor, Gingrich fue electo para once períodos de mandato en la Cámara antes de renunciar a su

banca y al cargo de presidente. Newt se ha mantenido activo en asuntos de política pública como socio mayoritario del comité asesor de los conservadores American Enterprise Institute; como fundador del Center for Health Transformation; como distinguido socio invitado del comité asesor conservador Hoover Institute; como comentarista en programas televisivos de noticias y como fundador de American Solutions for Winning the Future y del comité de expertos American Solutions. Ha obtenido una licenciatura de Emory University, y una maestría y un doctorado de Tulane University. Ha escrito varios libros sobre política y cultura, además de varios tomos de ficción histórica.

Seth Godin es autor de libros de negocios y un conocido conferencista. Popularizó el tema del mercadeo del permiso. Como empresario de larga trayectoria, inició su primer negocio a los catorce años. Después de la universidad trabajó en las industrias de software, publicación y en la industria de mercadeo por Internet. Fue el primer vicepresidente de mercadeo directo de Yahoo! antes de dejarlo para trabajar otra vez por su cuenta. Desarrolló ChangeThis, un sitio Internet dedicado a difundir ideas mediante archivos PDF; y Squidoo, una comunidad Internet que permite a sus usuarios crear páginas para temas de interés y que se ha convertido en uno de los sitios más visitados del mundo. Seth es autor de una docena de libros, incluyendo los éxitos de venta *The Purple Cow (La vaca púrpura)*, *The Dip (Salir del abismo)*, *Tribes (Tribus)* y *Permission Marketing (El marketing del permiso)*. Su libro electrónico gratuito, *Unleashing the Ideavirus (Liberando los ideavirus)*, ha sido calificado como “el e-libro más popular que se haya escrito.” Es consultor de muchos líderes y negocios en todo el mundo. Seth se graduó de Tufts University con una licenciatura en sistemas y filosofía, y obtuvo su maestría de mercadeo de Stanford Business School.

Wilson Goode fue el primer alcalde afroamericano de Filadelfia, donde sirvió desde 1984 hasta 1992. Previo a ello, se desempeñó como el primer comisionado negro para la comisión estatal de servicios públicos, y como

administrador general para la ciudad de Filadelfia. Desde su época como alcalde, Wilson ha ocupado cargos de nivel medio en el Departamento de Educación de los Estados Unidos, ha sido pastor y ha enseñado en Eastern University. En la actualidad sirve como asesor superior para Public/Private Ventures, donde supervisa Amachi, un programa de mentores para hijos de padres que están en prisión. Obtuvo su licenciatura de Morgan State University; luego una maestría en administración gubernamental de la University of Pennsylvania y un doctorado en ministerio de Palmer Theological Seminary.

Jon Gordon es una de las voces emergentes en el campo del liderazgo. Es orador y consultor, y es autor del éxito de venta internacional *The Energy Bus* (El autobús de la energía). Trabaja con muchas organizaciones deportivas (NFL, PGA); agencias gubernamentales (FBI); empresariales (Campbell Soups, Northwestern Mutual, Publix Super Markets y JP Morgan Chase); y con líderes educativos (The Principal's Partnership y la National Association of Schools Principals). Jon es graduado de Cornell University y tiene una maestría de Emory University.

Lou Holtz ha sido entrenador de la NCAA de fútbol y entrenador principal de la NFL; comentarista deportivo de CBS Sports y de ESPN, y conferencista motivador. Famoso por su sagacidad y habilidad para inspirar a los jugadores, es el único entrenador en la historia de la NCAA en llevar seis universidades a los partidos del tazón y el único que condujo cuatro programas diferentes hasta la clasificación de los veinte mejores. Ha ganado varias veces el premio National Coach of the Year y fue elegido para el salón de la fama del fútbol americano universitario. También ha escrito varios libros. Lou se graduó en Kent State University.

Mike Huckabee fue gobernador de Arkansas desde 1996 hasta 2007, y terminó segundo en las elecciones primarias republicanas para la presidencia en 2008. Actualmente es el conductor de su propio programa de televisión

y brinda servicios como comentarista político para el canal Fox News. Tiene, además, una columna diaria, *The Huckabee Report*, en ABC Radio Networks. Mike es pastor bautista del sur y autor de seis libros, los cuales incluyen el éxito de venta *Do the Right Thing* (Haga lo correcto). Se graduó con honores de Ouachita Baptist University, y completó su licenciatura en religión en dos años y medio, antes de asistir a Southwestern Baptist Theological Seminary.

Laurie Beth Jones es una escritora conocida internacionalmente; es conferencista, especialista técnica y entrenadora. Sus libros de negocios, escritos desde una perspectiva espiritual, han recibido reconocimiento mundial. Como conferencista y especialista técnica se ha presentado ante presidentes de países y de empresas; ante equipos empresariales, del gobierno y del sistema judicial; ante iglesias, pastores, organizaciones de servicios y educadores. Su libro *Jesus CEO* (*Jesucristo, presidente ejecutivo*) se ha convertido en un éxito de venta internacional, superando el millón de ejemplares vendidos. Como dueña de una exitosa empresa de mercadeo y publicidad, Laurie además asesora a muchas organizaciones y clientes particulares, para ayudarlos a definir pragmáticamente su misión y a alcanzarla. Ha escrito, además, otros libros populares.

John Kotter ha sido catedrático de Harvard Business School desde 1972. Goza de fama mundial como autoridad en liderazgo y cambio. Su éxito de venta internacional, *Leading Change* (*Al frente del cambio*), se convirtió en la biblia del cambio para los gerentes de todo el mundo. La revista *Business Week* lo ha clasificado en el primer lugar como “gurú del liderazgo” en Estados Unidos, en base a una investigación realizada por ellos. Sus artículos en el *Harvard Business Review* publicados durante los últimos veinte años han vendido más copias —un millón y medio— que los de cualquier otro autor destacado, y sus libros están en lo más alto del porcentaje de ventas de Amazon.com. Su licenciatura y su maestría son de MIT, y obtuvo un DBA de Harvard Business School. Ingresó al cuerpo docente de Harvard

en el año 1972. En 1980, a los treinta y tres años, fue nombrado catedrático titular permanente. Ha escrito dieciséis libros, entre los cuales están *A Sense of Urgency (El sentido de la urgencia)*, *Our Iceberg is Melting (Nuestro témpano se derrite)* y *John P. Kotter on What Leaders Really Do (Qué hacen los líderes)*. Es un conferencista popular y ha ganado numerosos premios por enseñar, escribir, investigar y por sus ideas innovadoras.

Patrick Lencioni es asesor, escritor y conferencista. Ha escrito ocho libros, entre ellos el éxito de venta *The Five Dysfunctions of a Team (Las cinco disfunciones de un equipo)*. Ha trabajado en Bain & Company, Oracle y Sybase. Actualmente, es presidente de The Table Group, una firma consultora que se especializa en el desarrollo de equipos de ejecutivos y en la salud institucional. Como asesor y orador principal ha trabajado con miles de altos ejecutivos y con equipos de ejecutivos de organizaciones que figuran en *Fortune* 500, y en iniciativas de alta tecnología, así como para universidades y organizaciones sin fines de lucro. Suele dar charlas sobre liderazgo, cambios institucionales, trabajo en equipo y cultura corporativa. La revista *Fortune* lo ha clasificado como “uno de los diez nuevos gurús que usted debe conocer.”

Erwin McManus es el pastor principal de Mosaic, una comunidad de fe de Los Ángeles, y dirige la Mosaic Alliance, una organización informal de iglesias que comparten una perspectiva similar. También fundó Awaken, un grupo de poetas, artistas, cineastas y filántropos que se han fijado la meta de “maximizar el potencial creativo” de cada ser humano. Ha escrito una docena de libros sobre cultura, liderazgo y posmodernismo. Fue nombrado como uno de los cincuenta cristianos más influyentes de Estados Unidos. Obtuvo su licenciatura de la University of North Carolina y su maestría en teología de Southwestern Baptist Theological Seminary.

Miles McPherson asistió a la University of New Haven, donde se especializó en ingeniería. Fue el primer jugador de esa universidad en alcanzar la alta distinción en el fútbol americano universitario y en ser reclutado para la

NFL. Siguió jugando como defensor para los San Diego Chargers, pero a los dos años de su carrera profesional, McPherson enfrentaba un problema de drogadicción y vivía una vida inmoral, tras lo que sufrió un colapso y, finalmente, le entregó su vida a Jesucristo. Experimentó un cambio rápido y dramático, y como resultado, ingresó al ministerio para trabajar con jóvenes. Luego de obtener su maestría en teología en Azusa Pacific University, fundó Miles Ahead, una organización sin fines de lucro para apoyar a la juventud de Estados Unidos. También fundó Rock Church, a la que asisten más de doce mil personas cada fin de semana. Es una de las iglesias de más rápido crecimiento del país, y tiene sesenta ministerios dirigidos por líderes voluntarios que sirven a la comunidad de San Diego. McPherson es autor de varios libros y artículos, y en 2007 ganó un premio Emmy por un documental sobre la metanfetamina.

Ken Melrose trabajó en la Toro Company como presidente, gerente general y presidente del directorio, antes de retirarse. Se hizo cargo de la empresa, que estaba al borde de la quiebra, e hizo que fuera nuevamente rentable, con ventas que saltaron de los 247 millones de dólares en 1981, a casi dos mil millones de dólares anuales. Bajo su liderazgo, la empresa expandió radicalmente su línea de producción para servir a clientes de los mercados de los deportes, de la administración de campos y de la agricultura. Ken es autor de *Making the Grass Greener on Your Side: A CEO's Journey to Leading by Serving* (Estar contento con su suerte: La jornada de un gerente general hacia el liderar por servir). Se graduó como licenciado en Princeton, obtuvo una maestría de la Sloan School of Management en MIT y una maestría en administración de empresas de la University of Chicago.

Don Soderquist se sumó a Wal-Mart Stores, Inc., a pedido de Sam Walton, y sirvió como director general de operaciones y como vicepresidente superior. Antes de ello, Soderquist trabajó durante dieciséis años en Ben Franklin, donde fue presidente y gerente general. Fue incorporado como miembro del Retailing Hall of Fame y, en 1998, John Brown University creó en su honor el

Soderquist Center for Business Leadership and Ethics. El centro brinda entrenamiento en liderazgo ético para estudiantes universitarios, dos programas de maestrías (incluyendo una en administración de empresas) y seminarios sobre liderazgo empresarial para personas que trabajan en el mundo corporativo. Participa en los directorios de varias corporaciones y organizaciones benéficas. Don adquirió su licenciatura en administración de negocios de Wheaton College y ha recibido varios doctorados honoris causa.

Rich Stearns comenzó su carrera profesional en mercadeo con la Gillette Company. Posteriormente asumió distintos cargos en Parker Brothers y llegó a ser su presidente. Luego sirvió como vicepresidente en la Franklin Mint; más tarde se unió a Lenox como presidente de Lenox Collections. Algunos años más tarde, Rich fue nombrado presidente y gerente general de Lenox, Inc. Desde que dejó Lenox, se ha desempeñado como presidente de Visión Mundial, la agencia cristiana de ayuda y desarrollo. Bajo la dirección de Rich, Visión Mundial ha experimentado un crecimiento sin precedentes y se ha convertido en un actor cada vez más importante de la ayuda humanitaria mundial. Además de sus frecuentes artículos de opinión en importantes periódicos y revistas, es autor de *The Hole in Our Gospel: What Does God Expect of Us? The Answer That Changed My Life and Might Just Change the World* (El punto débil de nuestro evangelio: ¿Qué espera Dios de nosotros? La respuesta que cambió mi vida y que, quizás, cambiará al mundo). Rich tiene una licenciatura de Cornell University y una maestría en administración de empresas de la Wharton School en la University of Pennsylvania.

Lou Taylor ha sido la dueña y gerente general de Tri Star Sports and Entertainment Group durante diecisiete años. Tri Star es una firma de representación que brinda servicios de manejo empresarial y administración de personal a atletas profesionales, artistas y clientes de la industria del entretenimiento. Lou es conocida por su “modelo de manejo de vida,” que aborda los asuntos más importantes que enfrentan las personas célebres,

proporcionándoles una estructura sólida para apoyarlas en todos los aspectos de sus vidas. Tri Star hace negocios, e influencia a los influyentes, ministrando sobre la base de valores y verdades bíblicas a los que están influyendo la cultura popular. Lou también es coautora de *Becoming Devotional Bible for Women* (Realización: Una Biblia devocional para mujeres).

John Townsend es un psicólogo clínico con amplia experiencia en la práctica privada, en dar asesoramiento para el liderazgo y en los medios de comunicación. Con Henry Cloud es coautor de *Boundaries*, que vendió más de dos millones de ejemplares. Ha escrito otros veinte libros, con un total de cuatro millones de ejemplares impresos. Es coconductor del programa radial de difusión nacional *New Life Live*, y conduce un programa de entrenamiento para el liderazgo al sur de California. Fue cofundador de la Minirth-Meier ClinicWest, la cual tiene centros de tratamiento en treinta y cinco ciudades del oeste de Estados Unidos, y sirvió como su codirector clínico durante diez años. Es codirector de Cloud-Townsend Resources y maneja una clínica privada con su socio, Henry Cloud. Integra los directorios de varias organizaciones sin fines de lucro. Es licenciado en psicología de North Carolina State University, tiene una maestría en teología de Dallas Theological Seminary y un doctorado en psicología clínica de Biola University.

Ralph Winter es un productor de películas de Hollywood: entre sus éxitos de taquilla están las series X-Men, Los Cuatro Fantásticos y Star Trek. También es socio de Thomas Winter Cooke, que produce comerciales para televisión y representa a numerosos directores comerciales. Miembro de la Directors Guild of America y de la Academy of Motion Picture Arts and Sciences, ha apoyado a las escuelas de cine en Biola University y en otras instituciones. Su primera experiencia en la producción fue realizando videos de entrenamiento para Broadway Department Stores. Después trabajó para Paramount Pictures Television en series exitosas como *Happy Days*, *Laverne & Shirley* y *Mork and Mindy*. Ralph se graduó de la University of California en Berkeley con una licenciatura en historia.

LA BIBLIOTECA DEL GRAN LÍDER

Muchos de los grandes líderes a cuyas sabias palabras nos hemos referido han escrito libros que serían un elemento valioso en su biblioteca personal sobre el liderazgo. Enumeramos a continuación algunos de esos títulos.

George Barna

The Seven Faith Tribes: Who They Are, What They Believe, and Why They Matter (Las siete tribus de fe: Quiénes son, cuáles son sus creencias y por qué son importantes)

The Power of Vision: Discover and Apply God's Vision for Your Life and Ministry (El poder de la visión: Cómo captar y aplicar la visión para desarrollar su liderazgo)

The Power of Team Leadership: Achieving Success through Shared Responsibility (El poder del liderazgo de equipo: Alcanzando el éxito mediante la responsabilidad compartida)

Revolution (Revolución)

Warren Bennis

On Becoming a Leader (Cómo llegar a ser líder)

Leaders: Strategies for Taking Charge (Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz) —con Burt Nanus

Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration (Organizar a los genios: Los secretos de la colaboración creativa) —con Patricia Ward Biederman y Charles Handy

Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization (Reinventando el liderazgo: Estrategias para capacitar a la organización) —con Robert Townsend

Learning to Lead (Aprender a liderar) —con Joan Goldsmith

Why Leaders Can't Lead: The Unconscious Conspiracy Continues (Por qué los líderes no pueden liderar: la conspiración inconsciente continúa)

Co-Leaders: The Power of Great Partnerships (Colíderes: El poder de las grandes asociaciones) —con David Heenan

Barry Black

From the Hood to the Hill: A Story of Overcoming (Del barrio al capital: Una historia de superación)

Ken Blanchard

The One Minute Entrepreneur: The Secret to Creating and Sustaining a Successful Business (Empresario en un minuto: Descubra los secretos para crear y mantener una empresa exitosa) —con Don Hutson y Ethan Willis

Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations (Liderazgo al más alto nivel: Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño)

Lead Like Jesus: Lessons from the Greatest Leadership Role Model of All Time (Un líder como Jesús: Lecciones del mejor modelo a seguir del liderazgo de todos los tiempos) —con Phil Hodges

Heart of a Leader: Insights on the Art of Influence (El corazón de un líder, El arte de influir)

The One Minute Manager: The Quickest Way to Increase Your Own Prosperity (El manager al minuto) —con Spencer Johnson

Full Steam Ahead: Unleash the Power of Vision in Your Company and in Your Life (¡A toda máquina!: Libere el poder de la visión en su empresa y en su vida) —con Jesse Stoner

Kirbyjon Caldwell

The Gospel of Good Success: A Road Map to Spiritual, Emotional, and Financial Wholeness (El evangelio del éxito debido: Hacia la integridad espiritual, emocional y financiera) —con Mark Seal

Entrepreneurial Faith: Launching Bold Initiatives to Expand God's Kingdom
(Fe empresarial: Lancar iniciativas audaces para expandir el reino de Dios)
—con Walt Kallestad y Paul Sorenson

Ben Carson

*Think Big: Unleashing Your Potential for Excellence (Piense en grande:
¡Libera tu potencial de excelencia!)* —con Cecil Murphey

Sam Chand

Who's Holding Your Ladder? (¿Quién te está apoyando?)

What's Shakin' Your Ladder? 15 Challenges All Leaders Face (¿Qué te está sacudiendo? 15 desafíos que enfrenta cada líder)

Ladder Shifts: New Realities, Rapid Change, Your Destiny (Cambios: Nuevas realidades, el cambio rápido, su destino)

Planning Your Succession: Preparing for Your Future (Planificar la sucesión: Prepararse para su futuro) —con Dale C. Bronner

Henry Cloud

Boundaries: When to Say Yes, How to Say No to Take Control of Your Life
(Límites: Cuando decir sí, cuando decir no, tome el control de su vida)
—con John Townsend

9 Things a Leader Must Do: How to Go to the Next Level—and Take Others with You (9 cosas que todo líder debe hacer: Alcanzando el próximo nivel)

Integrity: The Courage to Meet the Demands of Reality (Integridad: Valor para hacer frente a las demandas de la realidad)

The One-Life Solution: Reclaim Your Personal Life While Achieving Greater Professional Success (La solución: Toma las riendas de tu vida y emprende tu camino al éxito)

Tony Dungy

Quiet Strength: The Principles, Practices, and Priorities of a Winning Life
(Fuerza silenciosa: Los principios, las prácticas y las prioridades de una vida exitosa) —con Nathan Whitaker

Uncommon: Finding Your Path to Significance (Poco común: Encontrar su camino a la trascendencia) —con Nathan Whitaker

You Can Do It (Puedes hacerlo)

Michael Franzese

Blood Covenant: The Michael Franzese Story (Pacto de sangre: La historia de Michael Franzese)

I'll Make You an Offer You Can't Refuse: Insider Business Tips from a Former Mob Boss (Una oferta que no podrá rechazar: Consejos empresariales de un ex capo)

GRANDES LÍDERES

Newt Gingrich

Real Change: From the World That Fails to the World That Works (Cambio verdadero: Del mundo del fracaso hacia el mundo del éxito)

The Art of Transformation (El arte de la transformación) —con Nancy Desmond

Lessons Learned the Hard Way: A Personal Report (Lo que aprendí cometiendo errores)

Winning the Future: A 21st Century Contract with America (Ganar el futuro: Un contrato con Estados Unidos para el siglo XXI)

Seth Godin

Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable (La vaca púrpura: Diferénciate para transformar tu negocio)

Tribes: We Need You to Lead Us (Tribus: Necesitamos que tú nos lideres)

Jon Gordon

The Energy Bus: 10 Rules to Fuel Your Life, Work, and Team with Positive Energy (El autobús de la energía: 10 reglas para infundir energía positiva a su vida, su trabajo y su equipo)

The No Complaining Rule: Positive Ways to Deal with Negativity at Work (Prohibido quejarse: Una historia para dar energía a los equipos de trabajo)

Training Camp: What the Best Do Better Than Everyone Else (Entrenamiento: Lo que los mejores hacen mejor que los demás)

Lou Holtz

Winning Every Day: The Game Plan for Success (Ganar cada día: Un plan para el éxito)

Wins, Losses, and Lessons: An Autobiography (Triunfos, derrotas y lecciones: Una autobiografía)

Mike Huckabee

Do the Right Thing: Inside the Movement That's Bringing Common Sense Back to America (Haga lo correcto: Dentro del movimiento que está volviendo el sentido común a Estados Unidos)

Character Is the Issue: How People with Integrity Can Revolutionize America (Se trata del carácter: Cómo las personas íntegras pueden revolucionar a Estados Unidos) —con John Perry

From Hope to Higher Ground: 12 Steps to Restoring America's Greatness (Desde la esperanza hacia el terreno alto: 12 pasos para restaurar la grandeza a Estados Unidos)

Character Makes a Difference: Where I'm From, Where I've Been, and What I Believe (El carácter importa: Mi origen, mis experiencias y mis creencias) —con John Perry

Laurie Beth Jones

- Jesus CEO: Using Ancient Wisdom for Visionary Leadership (Jesucristo, presidente ejecutivo)*
- The Path: Creating Your Mission Statement for Work and for Life (Encuentra tu camino)*
- Jesus, Life Coach: Learn from the Best (Jesús, entrenador para la vida: Aprenda de lo mejor)* —con Charles Stanley
- The Four Elements of Success: A Simple Personality Profile That Will Transform Your Life (Los cuatro elementos del éxito: Un perfil sencillo de la personalidad que transformará su vida)*

John Kotter

- A Sense of Urgency (El sentido de la urgencia)*
- Leading Change (Al frente del cambio)*
- Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions (Nuestro témpano se derrite: Cómo cambiar y tener éxito en condiciones adversas)* —con Holger Rathgeber
- The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations (Las claves del cambio: Casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones)* —con Dan Cohen
- John P. Kotter on What Leaders Really Do (Qué hacen los líderes)*
- Power and Influence (Poder e influencia)*

Patrick Lencioni

- The Four Obsessions of an Extraordinary Executive: A Leadership Fable (Las cuatro obsesiones de un ejecutivo: El reto del nuevo líder pasa por una excelente claridad institucional)*
- Death by Meeting: A Leadership Fable about Solving the Most Painful Problem in Business (Reuniones que matan: La solución para que sus reuniones sean más eficaces y productivas)*
- The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable (Las cinco disfunciones de un equipo)*
- The Five Temptations of a CEO: A Leadership Fable (Las cinco tentaciones de un gerente)*
- The Three Signs of a Miserable Job: A Fable for Managers (and Their Employees) (Señales: indicios para hacer satisfactorio cualquier trabajo)*

Erwin McManus

- Wide Awake: The Future Is Waiting within You (Despierto: Su futuro le espera)*
- Soul Cravings (Hambre del alma)*
- An Unstoppable Force: Daring to Become the Church God Had in Mind (Una fuerza incontenible: Decididos a ser la iglesia que Dios tenía en mente)*

GRANDES LÍDERES

Chasing Daylight: Seize the Power of Every Moment (Perseguir el sol: Captar el poder de cada momento)

Ken Melrose

Making the Grass Greener on Your Side: A CEO's Journey to Leading by Serving (Estar contento con su suerte: La jornada de un gerente general hacia el liderar por servir)

Don Soderquist

The Wal-Mart Way: The Inside Story of the Success of the World's Largest Company (El estilo Wal-Mart: La historia interna del éxito de la compañía más grande del mundo)

Live Learn Lead to Make a Difference (Vivir, aprender y liderar para efectuar el cambio)

Rich Stearns

The Hole in Our Gospel: What Does God Expect of Us? The Answer That Changed My Life and Might Just Change the World (El punto débil de nuestro evangelio: ¿Qué espera Dios de nosotros? La respuesta que cambió mi vida y que, quizás, cambiará al mundo)

John Townsend

Leadership Beyond Reason: How Great Leaders Succeed by Harnessing the Power of Their Values, Feelings, and Intuition (Liderar más allá de la razón: Cómo los grandes líderes tiene éxito aprovechando sus valores, sentimientos e intuición)

Boundaries: When to Say Yes, How to Say No to Take Control of Your Life (Límites: Cuándo decir sí, cuando decir no, tome el control de su vida)
—con Henry Cloud

Who's Pushing Your Button? Handling the Difficult People in Your Life (Cómo manejar personas difíciles: Qué hacer cuando la gente te pone el dedo en la llaga)

Loving People: How to Love and Be Loved (Cómo amar a las personas: Cómo amar y ser amado)

ACERCA DE LOS AUTORES

GEORGE BARNA ha desempeñado cargos ejecutivos en política, mercadeo, publicidad, desarrollo de medios de comunicación, investigación y ministerio. Fundó el Barna Research Group en 1984 (conocido actualmente como The Barna Group), que ha llegado a ser la empresa líder en investigación de mercado especializada en la relación entre fe y cultura. Su empresa ha servido a varios cientos de ministerios paraeclesiales y a miles de iglesias cristianas, así como a empresas destacadas en *Fortune* 500, instituciones educativas, agencias gubernamentales y al ejército. Puede obtener más información sobre The Barna Group en www.barna.org.

Hasta la fecha, Barna ha escrito más de cuarenta libros, la mayoría sobre el liderazgo, las tendencias culturales, la dinámica eclesial y el desarrollo espiritual. Sus libros incluyen éxitos de venta como *Revolución* (Revolution), *Pagan Christianity?* (¿Cristianismo pagano?, con Frank Viola), *The Frog in the Kettle* (La rana en la tetera), *Transforming Children into Spiritual*

Champions (Cómo transformar a los niños en campeones espirituales) y *The Power of Vision (El poder de la visión)*. Varios de sus libros recibieron premios nacionales. Ha publicado más de cien artículos en periódicos y escribe una crónica quincenal de investigación (The Barna Update), a la cual se puede acceder gratis a través de Internet. Los medios de comunicación suelen citar su trabajo como una fuente de autoridad. Ha sido aclamado como “la persona más citada en la iglesia cristiana de la actualidad” y ha sido nombrado por varios medios como uno de los líderes cristianos más influyentes del país.

Es un conferencista muy conocido y ha enseñado en las universidades de Pepperdine y Biola, y en muchos seminarios. Barna ha servido como pastor de una gran iglesia multiétnica, ha sido parte del nacimiento de varias iglesias y en la actualidad dirige una congregación pequeña. Suele desempeñarse también como anfitrión y presentador de CCN, la red de entrenamiento via satélite.

Después de graduarse con los más altos honores de Boston College, Barna obtuvo dos maestrías de Rutgers University y un doctorado honorario de Dallas Baptist University. Vive con su esposa y sus tres hijas al sur de California. Su dirección en Internet es: www.georgebarna.com.

BILL DALLAS es gerente general de Church Communication Network (CCN), empresa de comunicación satelital y de Internet que entrena a líderes, a clérigos y a padres por todo Norteamérica. Es conductor de *Solutions*, un programa semanal transmitido via satélite que presenta a Henry Cloud y a John Townsend. Anteriormente fue promotor inmobiliario y líder de Young Life. Bill obtuvo su licenciatura de Vanderbilt University. Su historia está relatada en un libro del que es coautor, *Lessons from San Quentin* (Lecciones de San Quentin). Vive con su esposa e hijos al norte del estado de California. Para más información sobre CCN, visite www.ccn.tv.

ÍNDICE

- actitud*, 80–82, 198–199
 contrato de, 72
- ansiedad*, 189
- apertura*, 45, 105–106, 155
- Argyris, Chris*, 153
- Ashcroft, John*, 13–15, 21, 25, 95, 132, 182
- autoconsciencia*, 133–134, 202
- autoridad moral*, 160–165
- Barrett, Colleen*, 36, 37, 38, 41, 57, 72, 79, 94, 158, 215
- Bennis, Warren*, 35, 43, 44, 45, 46, 47, 65, 66, 95, 171, 172, 173, 180, 216, 230
- Blackaby, Henry*, 58
- Black, Barry*, 7, 8, 21, 121, 124, 125, 161, 175, 188, 199, 200, 203, 204, 216–217, 230
- Blanchard, Jimmy*, 38, 39, 40, 63, 65, 66, 80, 83, 84, 155, 174, 175, 217
- Blanchard, Ken*, 7, 8, 27–31, 52, 58–59, 109, 152, 174, 178–179, 194–197, 207–208, 230
- Bryant, Bear*, 184
- Caldwell, Kirbyjon*, 51, 66, 68, 218, 230–231
- cambio*, 3
- Campbell's Soup Company*, 16
- carácter*, 6, 56, 72, 86, 101, 127–140, 164, 206
- contrato de*, 72, 129

- Carson, Ben**, 26, 123, 218–219, 231
- Chand, Sam**, 7, 8, 16, 17, 18, 77, 80, 131, 132, 136, 147, 219, 231
- Clinton, Bill**, 57, 138
- Cloud, Henry**, 22, 23, 45, 48, 49, 58, 61, 66, 75, 76, 77, 85, 86, 87, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 105, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 124, 125, 219–220, 228, 231, 234, 236
- coherencia**, 108, 130
- colaboración**, 8, 10, 51
- comunicación**, 51, 92, 142, 147, 148, 149, 153–155
- Conant, Doug**, 16
- confianza**, 96, 104–106, 111, 137
construida por medio de la relación, 110
construir confianza, 104, 107, 108–110, 137, 162
mantenimiento de la confianza, 105
- conflicto**, 99
con la persona divisiva, 120
creatividad en la resolución del, 124
estilos de, 115–116
manejo de, 118
orquestración del, 121
resolución del, 124
trabajo en equipo y, 156
- confrontación**, 116–117, 118, 120, 123
- contrato**, 77, 79–80, 129
de amigos, 74
- control excesivo**, 93, 134
- convicción**, 92, 183
- correr riesgos**, 95, 101
- crecimiento personal**, 202
- críticas**, 181–191
- cultura corporativa**, 38, 40–42
construir una cultura corporativa positiva, 51–53
definición de, 43
meta de la, 49
síntomas de una cultura enferma, 45–46
síntomas de una cultura sana, 47–48
- debilidad**, 42, 152–153
- decisiones**
toma de, 7, 165, 180, 182
- Dees, Bob**, 50, 55, 56, 68–69, 94, 97, 106, 142–143, 159, 176, 179, 205–207, 220
- Deming, Edward**, 31
- despidos**, 75, 80–87, 166
de amigos, 86
- dominio propio**, 202, 204
- Douglas, Michael**, 181
- Douglass, Frederick**, 121
- Drucker, Peter**, 31, 142
- Dungy, Tony**, 2, 9, 10, 56, 107, 108, 177, 178, 186, 220–221, 231
- empatía**, 138
- entrenador**
como líder, 10, 62, 94, 180
- equipo**, 4, 153–158
desarrollar, 47, 145, 153, 154, 157–158
inspiración de, 16
- escuchar**, 93, 124, 125, 131, 154, 196–200
formas de, 194–195
- esperar en Dios**, 204
- estímulo**, 146, 156
de equipos, 10

- examen de 360 grados*, 72
examen de rendimiento, 80, 85
éxito, 4
 del líder, 17–18, 20–24
 evaluación del, 22–23
experiencia, 188
fe, 74, 164, 165–167, 169, 182
fidelidad, 21
fracaso, 75, 129, 135, 138, 149
Franzese, Michael, 114, 136, 137, 165, 172, 173, 187, 221, 231
fundamentos, 44, 208
General Electric, 46–47
Gingrich, Newt, 31, 32, 57, 59, 92, 93, 96, 97, 130, 139, 165, 166, 173, 186, 221–222, 232
gobernar
 distinto a liderar, 14–15
Godin, Seth, 17, 18, 26, 27, 104, 222, 232
Goode, Wilson, 108, 109, 146, 170, 222–223
Gordon, Jon, 15–16, 49, 110, 161–162, 165, 179, 223, 232
Hayes, Woody, 19
Holtz, Lou, 18, 67, 91–95, 110, 121, 183–185, 197, 198, 207–208, 223, 232
honestidad, 42, 105, 135, 136, 137, 155
Huckabee, Mike, 21, 22, 23, 25, 75, 111, 130, 135–136, 162–163, 164, 175, 185, 223–224, 232
humildad, 3, 42, 58–59, 102, 106, 132, 153, 195
indagación apreciativa, 199
influencia
 poder versus, 172
integridad, 105, 107, 110, 130, 135–137, 162
Jones, Laurie Beth, 15, 67, 68, 120, 152, 164, 187, 199, 203, 224, 233
Kelleher, Herb, 37, 38, 216
Kotter, John, 43, 66, 97–99, 142, 160, 224–225, 233
lealtad, 84, 198
Lencioni, Patrick, 41, 66, 67, 102, 106, 128, 129, 153, 154, 155, 225, 233
liderazgo
 definición del, 14
 desarrollo del, 59, 62, 68
 de servicio, 9, 102, 133, 168, 174, 179–180
 entrenamiento para el, 48, 59–60, 62, 64–66
lideres
 selección de, 56, 61
llamado, 56, 164
McManus, Erwin, 19, 20, 122, 132, 225, 233–234
McPherson, Miles, 7, 9, 20, 50, 107, 123, 189, 190, 225–226
Melrose, Ken, 2, 3, 51, 143, 145, 167, 180, 226, 234
mentoreo, 4, 66, 68, 180
metalenguaje, 51
metas, 14, 146, 191, 200
moral
 de los líderes, 35, 160
 política y, 163
Mosaic, 19, 225
motivación, 191
 de diferentes personalidades, 15
 de equipos, 10
negociación, 124–126

GRANDES LÍDERES

- Obama, Barack*, 18
- Parsons, Dick*, 46
- percepción*, 134, 202
- período de prueba*
 para nuevos empleados, 73
- poder*
 influencia versus, 172
 otorgar, 5, 16, 19, 102, 149
 peligros del, 173
 tipos de, 172
- política*
 moral y, 163
- presión*, 80, 182, 184, 186, 187, 190
 cómo manejarla, 188
- prioridades*, 204
- puntos fuertes*, 152–153
- Reagan, Ronald*, 92, 154
- realidad*, 204
 líderes y, 96–97, 98, 99
- relaciones*, 110
 construir las, 131, 145
 confianza como factor clave de las, 110–111
- resolución de conflictos*, 125
 creatividad y, 124
- responsabilidad*, 80, 91
- resultados*, 98
- seguir*, 95, 142–143, 146–148
- Smith, Mike*, 49, 110
- Soderquist, Don*, 1, 2, 3, 22, 40, 41,
 226–227, 234
- SOLER*, 199
- Southwest Airlines*, 36, 37, 38, 41, 72,
 79, 158, 178, 215–216
- Stearns, Rich*, 32, 33, 34, 35, 37, 78,
 81, 82, 83, 84, 90, 91, 93, 94, 132,
 133, 134, 135, 136, 138, 139, 141,
 148, 149, 154, 182, 190, 198, 201,
 202, 204, 209, 227, 234
- Stoner, Jesse*, 27, 230
- sumisión*, 139
- Synovus*, 38–40, 65, 217
- talentos*, 152
 identificar y aprovechar los talentos de los miembros del equipo, 78
- Taylor, Lou*, 73, 75, 139, 169, 189,
 227–228
- terapia de percepción*, 123
- Townsend, John*, 2, 6, 47, 59, 72,
 87, 105, 118, 127–130, 134–135,
 145–147, 157–158, 187, 200–204,
 219, 228, 231, 234, 236
- transparencia en una cultura corporativa*, 45
- urgencia*, 98
- valentía*, 139, 183, 189
- valores*, 22, 29, 31, 38–41, 91, 101,
 130
 cristianos en una cultura corporativa, 40–41
- VIH/SIDA*, 32–35
- visión*, 26–29, 31–32, 35–36, 39, 47,
 72, 90
 comunicar la, 32, 34, 36, 190
- Visión Mundial*, 32–35, 37, 78, 81, 84,
 138, 227
- vulnerabilidad*, 42, 66, 95, 105–106,
 138
- Wal-Mart*, 41, 226
- Walton, Sam*, 40
- Welch, Jack*, 46, 47
- Winter, Ralph*, 49, 74, 75, 86, 104,
 154, 156, 166, 228