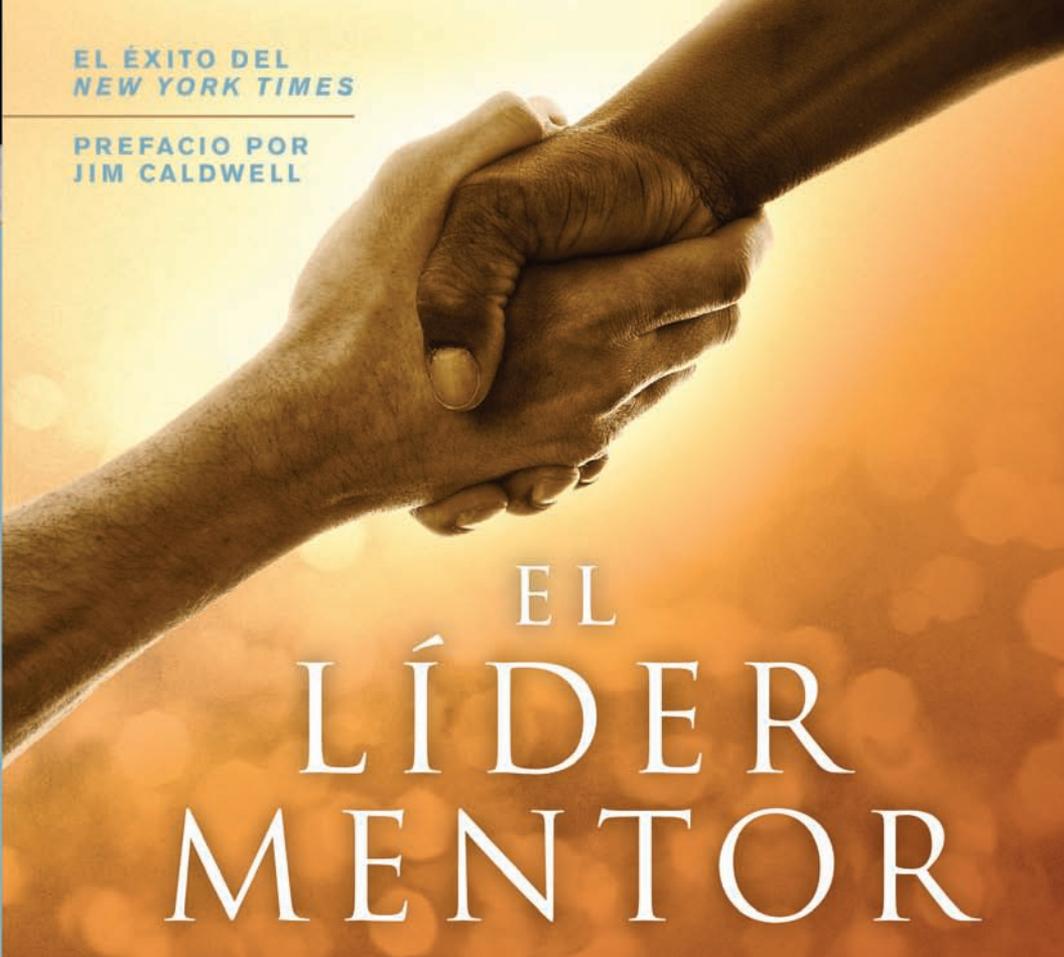


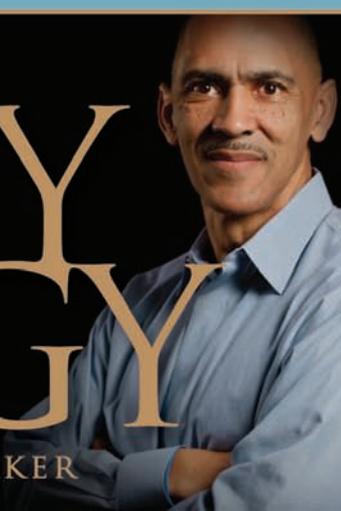
EL ÉXITO DEL
NEW YORK TIMES

PREFACIO POR
JIM CALDWELL



EL
LÍDER
MENTOR

SECRETOS PARA FORMAR A INDIVIDUOS Y
EQUIPOS QUE TRIUNFAN TODOS LOS DÍAS



TONY
DUNGY

CON NATHAN WHITAKER

**SECRETOS PARA FORMAR A
INDIVIDUOS Y EQUIPOS QUE
TRIUNFAN TODOS LOS DÍAS**

+ + +



EL
LÍDER
MENTOR

TONY
DUNGY
CON
NATHAN
WHITAKER



TYNDALE HOUSE PUBLISHERS, INC.
CAROL STREAM, ILLINOIS, EE. UU.

Visite Tyndale en Internet: www.tyndaleespanol.com y www.BibliaNTV.com.

TYNDALE y el logotipo de la pluma son marcas registradas de Tyndale House Publishers, Inc. TYNDALE and Tyndale's quill logo are registered trademarks of Tyndale House Publishers, Inc.

El líder mentor: Secretos para formar a individuos y equipos que triunfan todos los días

© 2011 por Tony Dungy. Todos los derechos reservados.

Originalmente publicado en inglés en 2010 como *The Mentor Leader: Secrets to Building People and Teams That Win Consistently* por Tyndale House Publishers, Inc., con ISBN 978-1-4143-3804-0.

Fotografía de la portada © por Stephen Vosloo. Todos los derechos reservados.

Fotografía del autor © por Stephen Vosloo. Todos los derechos reservados.

Diseño: Dean H. Renninger

Edición del inglés: Dave Lindstedt

Traducción al español: Julio Vidal

Edición del español: Mafalda E. Novella

Publicado en asociación con la agencia literaria Legacy, LLC, Winter Park, Florida 32789.

El texto bíblico ha sido tomado de la *Santa Biblia*, Nueva Traducción Viviente, © Tyndale House Foundation, 2010. Usado con permiso de Tyndale House Publishers, Inc., 351 Executive Dr., Carol Stream, IL 60188, Estados Unidos de América. Todos los derechos reservados.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Dungy, Tony.

[Mentor leader. Spanish]

El líder mentor : secretos para formar a individuos y equipos que triunfan todos los días / Tony Dungy con Nathan Whitaker ; [traducción al español, Julio Vidal].

p. cm.

ISBN 978-1-4143-5996-0 (sc)

1. Leadership—Religious aspects—Christianity. 2. Mentoring—Religious aspects—Christianity. 3. Leadership. 4. Mentoring. I. Whitaker, Nathan. II. Title.

BV4597.53.L43D8618 2011

158'.4—dc23

2011023614

Impreso en Estados Unidos de América

Printed in the United States of America

18 17 16 15 14 13 12 11

8 7 6 5 4 3 2 1

CONTENIDO

Prefacio por Jim Caldwell *vii*

Agradecimientos *xiii*

Introducción *xv*

- CAPÍTULO 1: El mandato de un líder mentor:
Enfoque en la importancia *1*
- CAPÍTULO 2: La mentalidad de un líder mentor:
“No se trata de mí” *21*
- CAPÍTULO 3: La madurez de un líder mentor:
Una mirada interior *49*
- CAPÍTULO 4: Las marcas de un líder mentor:
Características significativas *73*
- CAPÍTULO 5: Los momentos de un líder mentor:
Influencia e impacto *107*
- CAPÍTULO 6: El modelo de un líder mentor:
Vivir el mensaje *133*
- CAPÍTULO 7: Los medios de un líder mentor:
Maximizar el rendimiento del equipo *151*
- CAPÍTULO 8: Los métodos de un líder mentor:
Los siete pasos para mejorar el potencial *179*
- CAPÍTULO 9: La medida de un líder mentor:
Edificar otras vidas de impacto *211*
- Preguntas y respuestas con Tony Dungy *223*
- Acerca de los autores *249*

PREFACIO

por Jim Caldwell

El viernes 17 de noviembre de 2006, dos días antes de un gran partido contra los Dallas Cowboys, el entrenador principal Tony Dungy recibió la noticia (por intermedio de nuestros agentes de seguridad) de que habría una fiesta y que muchos de los jugadores asistirían. Como puedes imaginar, una vez que esta fiesta fuera divulgada, atraería a una multitud de fieles aficionados de los Colts que querría estar en medio de la acción, pero también a otros que podrían tener motivos diferentes.

Los Indianapolis Colts no han tenido muchos jugadores en problemas con la ley, y hay distintas razones para ello. Número uno: bajo la dirección del dueño, Jim Irsay, el presidente Bill Polian y Tony, el equipo tuvo la política de destacar el carácter en el proceso de selección de jugadores. Era una práctica común de la

organización para eliminar de la consideración en la contratación a jugadores (incluso a los talentosos “que hacen la diferencia”) con dudosos defectos de carácter. Número dos: el equipo está comprometido con la comunicación eficaz e intencional. Tony comenzaba la mayoría de las reuniones del equipo recordando a todos que se abstuvieran de tener un comportamiento censurable. Para enfatizar su punto, utilizaba un proyector mostrando recortes periodísticos que señalaban a otros atletas profesionales arrestados o acusados de actividades ilegales. Destacaba las circunstancias que rodeaban los incidentes e indicaba la manera de evitar una suerte similar.

Ese viernes, durante la reunión habitual de las 9 a.m., Tony le advirtió al equipo sobre la fiesta programada para esa noche. Resaltó la cuestión de manera clara y concisa: “No necesitamos ningún tipo de distracciones.” Estábamos invictos, 9 a 0 para ser exactos, y viajaríamos a Dallas al día siguiente. Como dice el refrán, hombre prevenido vale por dos, pero no todos los muchachos captaron el mensaje.

En la fiesta se produjo un altercado, y uno de los miembros de nuestro equipo se puso en situación de ser detenido por la policía. Aunque algunos de los detalles todavía son bastante imprecisos y permanecen sin respuesta, se trató de un intercambio verbal polémico con una mujer en la fiesta.

Como puedes imaginar, el incidente no le cayó nada bien a Tony. La transgresión parecía ir en contra de su advertencia, y no le hacía gracia. Tony rara vez mostraba una reacción visible ante situaciones incómodas, pero si hubieras estado con él todo el tiempo que lo estuve yo, habrías percibido su disgusto.

El sábado en la mañana, antes del vuelo a Dallas, Tony se reunió con el joven y más tarde le informó al equipo sobre el incidente. Dijo que no sabía exactamente cómo iba a responder, pero que habría consecuencias. Posteriormente, trató la situación en privado con la persona involucrada.

Después de la temporada 2005, varios equipos de la NFL se pusieron en contacto conmigo en relación a sus puestos de entrenador principal. Esas consultas no se tradujeron en ofertas de trabajo, pero a fin de prepararme para futuras oportunidades y la posibilidad de liderar un día una franquicia de la NFL, le pregunté a Tony si le importaría que periódicamente visitara su oficina para consultarlo sobre el papel de entrenador principal. Él era siempre muy amable y aceptó mi petición con entusiasmo.

El jueves después del partido de Dallas, cuando fui a hacerle algunas preguntas a Tony sobre la gestión del equipo, también le pregunté si estaba dispuesto a hacer una demostración de fuerza en respuesta al incidente de la semana anterior. Su sencilla respuesta de cinco palabras fue “No se trata de mí,” y se hizo eco en mi espíritu. Es una de las lecciones más profundas que he aprendido de él.

Un líder típico podría haber tratado de mantener su postura de autoridad frente al equipo “haciendo rechinar la espada” y generando una escena como elemento disuasivo, golpeando en el podio y dándole un castigo ejemplar al jugador en respuesta a la infracción. Sin embargo, Tony tenía un enfoque alternativo. Siempre y cuando el jugador recibiera el mensaje y aprendiera de su error, Tony estaba más interesado en lo que era más importante para el equipo y la franquicia.

Por cierto, nunca tuvo otro problema con ese joven. Los dos comparten un vínculo único el día de hoy y continúan en contacto.

En su libro *Good to Great (Empresas que sobresalen)*, Jim Collins identifica las características de las empresas altamente eficaces y de las que fracasan. Mientras llevaba a cabo su investigación, él descubrió que los ejecutivos de las empresas eficaces tenían rasgos similares: Collins los llama rasgos de liderazgo de nivel 5. La descripción del líder de nivel 5 resume perfectamente el ADN del liderazgo de Tony:

Los líderes de nivel 5 . . .

Representan una mezcla paradójica de humildad personal y de voluntad profesional.

Muestran una modestia cautivadora; son humildes y sencillos.

Muestran una diligencia eficiente, más caballo de arado que caballo de espectáculo ecuestre.

Le atribuyen el éxito a otros factores más allá de ellos mismos.

Preparan a sus sucesores para un éxito aún mayor.*

Voy a decir “amén” a eso. Amablemente, Tony me capacitó a mí y a otros para alcanzar todo nuestro potencial y hacernos cargo del éxito del equipo. Fue un participante activo en nuestro desarrollo y dejó de lado su ego. Era más propenso a hacer preguntas que a promulgar decretos.

Luego de la jubilación de Tony, me han preguntado muchas veces: “¿Cómo vas a hacer para reemplazarlo?”. Mi respuesta ha sido: “No tengo que hacerlo solo.” Hay sólo un Tony Dungy, Joe Paterno o Chuck Noll. El estilo de liderazgo que Tony utilizó permitió un sentido de autonomía, desarrollo, crecimiento, comprensión y pertenencia.

Además, en los Colts, tenemos un dueño excelente que conoce el negocio por dentro y por fuera. Contamos con un departamento de personal de élite con experiencia y conocimiento, que siempre está dos pasos adelante de los acontecimientos. Contamos con un cuerpo técnico de maestros destacados. Tenemos un grupo de jugadores que escuchan cada palabra que decimos y creen en nuestra fórmula para ganar. Tenemos un liderazgo veterano que

*Jim Collins, *Good to Great* (New York: HarperBusiness, 2001), 39. Publicado en español como *Empresas que sobresalen*.

se ha hecho responsable del equipo estableciendo una tónica de trabajo eficiente con hábitos de desempeño sin igual.

El estilo de liderazgo de Tony permitió funcionar a los que lo rodeaban en un ambiente en el que la autonomía era la norma y no la excepción. Él nutrió y desarrolló tanto a jugadores como a entrenadores, moldeándolos sin presionar, estimulándolos sin empujar y liderándolos sin arrastrar.

Después de haber trabajado con Tony y aprendido de él, mi trabajo fue mucho más fácil en el primer año posterior a su retiro. Todo lo que tuve que hacer fue ajustar algunas cosas para que coincidieran con mi propia personalidad y luego dirigir desde el centro, como había visto hacer a Tony, sin miedo de capacitar a los que me rodean. Observar a Tony durante los ocho años que trabajamos juntos fue en verdad una bendición. Ahora tienes la oportunidad de entender por qué el éxito fue tan predominante bajo su dirección y ser testigo del impacto que su estilo de liderazgo tuvo en todos los que estaban a su alrededor. Me atrevo a decir que, después de que hayas leído este libro, también te sentirás profundamente impactado.

AGRADECIMIENTOS

Una vez más, Tony y yo reconocemos que no podríamos haberlo hecho solos. Y una vez más, Tony es reacio a mencionar personas debido a su inquietud (confirmada por los comentarios que hemos recibido con respecto a los reconocimientos de nuestros libros anteriores) de que vamos a pasar por alto a alguien. Sin embargo, lo intentaré una vez más, impulsado por el conocimiento de que, aunque Tony pudo haberlo logrado por sí mismo, una vez que estuve involucrado (como lo reconocerán aquellos que me conocen bien), debe haber habido un pueblo detrás de nuestros esfuerzos por lograr y hacer que fuera una lectura decente.

Nuestra gratitud se extiende más allá de los nombres que figuran a continuación, a los que han apoyado nuestro esfuerzo de muchas maneras. Entre aquellos que fueron más allá del llamado del deber se incluye:

Donald Miller, quien generosamente nos brindó el tiempo para compartir su pasión por la mentoría.

John Streitmatter de Leadership Research Institute y Heath Schiesser, por su generosidad al revisar el manuscrito y evitar que tergiversáramos lo último en investigación sobre liderazgo. Si hemos persistido en cometer errores, fue a pesar de sus mejores esfuerzos.

D. J. Snell, nuestro agente literario y socio en nuestras empresas literarias, desde el inicio de la idea hasta la realización de la obra y más allá.

Nuestros socios inquebrantables en Tyndale House, incluyendo (a título meramente enunciativo y no limitativo) a Doug Knox y Jan Long Harris, por convencer a Tony de que este era un tema que tenía que abordar; Dave Lindstedt, Sarah Atkinson, Bonne Steffen, Jonathan Schindler, Yolanda Sidney, Nancy Clausen y Todd Starowitz.

Jessica Quinn, quien ha sido una socia leal en cada uno de nuestros proyectos.

Scott Whitaker, cuyas ideas sobre liderazgo me ayudaron a desarrollar los conceptos iniciales, y cuya maestría literaria en las etapas de redacción y edición ayudó a llevar a cabo este libro.

Y una vez más, a nuestras esposas, Lauren y Amy, y a nuestros hijos, Tiara, Eric, Hannah, Jordan, Jade, Ellie Kate, Justin y Jason, por su paciencia y por llenar nuestros hogares con distracciones tan alegres y encantadoras mientras trabajábamos.

INTRODUCCIÓN

Si todo lo que te interesa es ganar, realmente no vale la pena.

Busco cosas que perduran.

KELI MCGREGOR

Seguía lloviendo sin parar, pero mis pensamientos estaban muy lejos del clima. Si bien seguía cautivado por la euforia del momento, me volví filosófico pensando: “¿Cómo llegué hasta aquí?”. De todas las personas que podrían haber subido al podio para aceptar el trofeo Lombardi por ganar el Súper Tazón XLI, me tocó a mí. Sin embargo, tan pronto como lo pensé, supe que no era sólo yo. En cambio, fue una combinación de mi mamá y mi papá, Lauren, Allen Truman, Dave Driscoll, Leroy Rockquemore, Cal Stoll, Donnie Shell, John Stallworth, Chuck Noll, Richard Farmer, Denny Green, Rich McKay, Bill Polian y tantos otros que, por la razón que fuera, edificaron mi vida.

Había sido guiado por muchísimas personas. Todos habían

agregado valor a mi vida, y mi estilo de liderazgo había sido influenciado por ellos. Había pensado en la idea de liderar de tal manera que creara valor en los demás, pero en ese momento, al pensar en tanta gente que había hecho una diferencia en mi vida y que tenía tanto que ver con mi presencia en ese podio bajo esa llovizna constante, la idea de la mentoría se cristalizó en mí. No es un programa estructurado lo que necesariamente hace la diferencia, sino más bien la diferencia la hacen los líderes que se preocupan momento a momento por los demás.

Mientras levantaba el trofeo sobre mi cabeza, me di cuenta de la responsabilidad que todos tenemos de ser líderes mentores en la vida de otros.

La mayoría de las personas, en un momento u otro de su vida, asumirá el papel de líder, ya sea formal o informalmente, en el trabajo, en la casa o en la iglesia. Y la mayoría de las personas, si son honestas al respecto, dirá que se siente un poco incompetente en ese papel, ya sea como padre, jefe o líder de equipo. En realidad, un poco de duda en uno mismo es un atributo saludable en un líder.

El liderazgo es necesario en cualquier sociedad humana, por lo que un vacío de liderazgo no existirá por mucho tiempo antes de que alguien dé un paso al frente para liderar, ya sea por aclamación popular, por selección, por nombramiento o por designación propia. La pregunta es: ¿Qué tipo de líder será esa persona?

Esta pregunta es más que académica, sin embargo, porque el estilo de liderazgo puede dictar cuán eficaz será esa persona y cuán significativo será el impacto que creará el liderazgo de la persona.

En mi vida y en mi carrera, he visto todo tipo de líderes, pero los que han tenido el mayor impacto positivo en mi vida son los pocos elegidos que no han sido solamente líderes, sino también mentores. De hecho, me sentí atraído a escribir este libro debido en gran parte a la influencia de los mentores en mi vida.

Creo que ciertos principios del liderazgo exitoso son imperecederos.

En otras palabras, no son sólo la última moda o la novedad, y no dependen ni están dictados por las circunstancias. Además, me he dado cuenta de que estos principios se pueden enseñar, aprender, absorber y luego transmitir a otras personas, especialmente a los que tenemos el privilegio de liderar.

La opinión tradicional dice que los líderes nacen así, pero no creo que eso sea cierto. Por lo que he visto, el liderazgo positivo (el que cambia la vida) es un rasgo adquirido, aprendido de la interacción con otras personas que saben cómo liderar y lideran bien. El liderazgo no es un don innato o místico, sino una habilidad adquirida para influir en las actitudes y el comportamiento de los demás. Como tal, todos podemos aprender (y luego enseñar a otros) a entender y aplicar los principios de un liderazgo exitoso.

Hablé con el jefe de una compañía Fortune 300, quien señaló que recientemente había tomado consciencia de la manera en que interactuaba con sus empleados. Dijo: “He sabido por largo tiempo que podía influir en que mis empleados tuvieran o no un buen día; era bastante obvio que mantenía el dominio sobre eso, para bien o para mal. No obstante, un día mientras conducía a casa, tratando de liberarme de la nube oscura de un día difícil de trabajo y de impedir que eso afectara a mi familia cuando entrara por la puerta principal, me di cuenta de que muchos, si no todos, mis empleados también experimentaban lo mismo. Si no podían compartimentar su frustración, ira e irritación, llevarían esos sentimientos tóxicos a sus hogares. No sólo tengo un impacto en mis subordinados directos; también existe un efecto exponencial en los que los rodean, basado en gran parte en sus interacciones conmigo.”

Comprender el efecto profundo de nuestro liderazgo es a menudo el primer paso hacia la adopción de un estilo de liderazgo que ha demostrado ser eficaz por muchas generaciones, un estilo al que llamo *liderazgo mentor*. No se trata de la creación de un nuevo tipo de liderazgo sino que es el reconocimiento y la exploración de

un modelo que he aprendido (y que traté de practicar) durante el transcurso de mi vida.

Gran parte de lo que he aprendido se lo debo a dos hombres en particular: a mi padre, Wilbur Dungy, quien me proporcionó un modelo coherente mediante la enseñanza, el entrenamiento y la crianza de los hijos, y a Chuck Noll, mi entrenador principal cuando fui jugador y entrenador asistente con los Pittsburgh Steelers.

Ellos, a su vez, fueron formados por otros. Mi padre fue formado por mi abuelo, Herbert Dungy, quien fue un ejemplo para mi padre, quien a su vez fue un ejemplo para mis hermanos y para mí. El entrenador Noll fue formado por Paul Brown y Don Shula, entrenadores bajo los cuales fue entrenador y jugador.

Como su título sugiere, los líderes mentores tratan de tener un impacto directo, intencional y positivo en quienes lideran. En esencia, la mentoría se trata de la formación del carácter en la vida de otros, mostrando y enseñando actitudes y comportamientos, y creando un legado constructivo que pasará a las futuras generaciones de líderes. No creo que sea posible ser un mentor accidental.

Al liderar de manera intencional, los líderes mentores no pueden evitar tener un impacto positivo en los demás, ya sea como modelos a imitar o a través de las vidas de las personas que han guiado. Sin embargo, el objetivo principal del liderazgo mentor es el de formar la vida de la gente que lo rodea: liderando, guiando, inspirando y alentando a esas personas.

A menudo, copiamos lo que vemos. Los entrenadores imitan el comportamiento de los entrenadores exitosos que conocen u observan, a veces con resultados negativos. Del mismo modo, los líderes empresariales copian a otros líderes, o cuando es necesario, tratan de hacer lo contrario.

Sin embargo, frecuentemente optamos por personas que emular y leemos libros sobre liderazgo con el único fin de descubrir la manera de ganar más partidos o de incrementar nuestras ganancias. En el proceso

de búsqueda de modelos de liderazgo para imitar, elegimos a las personas que han ganado muchos partidos o que han ganado mucho dinero para sí mismas o para sus organizaciones, sin pensar demasiado en cómo han afectado la vida de las personas a su alrededor. Si en el trayecto esas vidas han mejorado, con frecuencia lo vemos como un subproducto maravilloso y no como un objetivo primordial del liderazgo.

No tengo todas las respuestas, pero mi esperanza es que aquí encuentres la ayuda necesaria para convertirte en un líder mentor positivo en cualquier entorno en el que te encuentres.

Antes de entrar al corazón de nuestra charla, los siguientes son algunos rasgos esenciales de un líder mentor para tener en cuenta:

- No hace falta que seas un genio para convertirte en un líder mentor. Si así fuera, yo no estaría escribiendo un libro sobre liderazgo. Como veremos, el liderazgo consiste de principios y de habilidades a los que todos pueden acceder. No son necesariamente intuitivos, pero tampoco son muy difíciles.
- El liderazgo mentor se puede enseñar y aprender, pero para internalizarlo hay que practicarlo. La mejor manera de evaluar las filosofías de liderazgo y de encontrar tu propio estilo es probándolas en la práctica. No puedes quedarte en la torre de marfil leyendo libros y discutiendo teorías. Tarde o temprano, tienes que meterte en la lucha.
- El liderazgo mentor se centra en el desarrollo de los puntos fuertes de las personas. Puede ser de una manera bastante restringida, como desarrollar una habilidad específica, o más amplia, como capacitando a los empleados a tomar la iniciativa para atender las necesidades de los demás en apoyo de la organización. Los líderes mentores exitosos hacen que las personas que lideran sean mejores jugadores, trabajadores, estudiantes o miembros de la familia y, en última instancia, mejores personas.

- El liderazgo mentor funciona mejor cuando los que están siendo guiados son conscientes de que el líder mentor tiene una verdadera preocupación por su desarrollo y éxito. Las personas que lideramos serán más receptivas si creen que realmente queremos que tengan éxito.

Aunque el liderazgo mentor verdadero es intencional, tenemos que entender que las personas nos están observando y que están aprendiendo de nosotros, seamos conscientes o no de ello. El liderazgo que mostramos puede conducir a resultados positivos o negativos. Todos hemos visto casos en los que los líderes han fomentado involuntariamente comportamientos destructivos, disfuncionales o perniciosos. Los padres que hayan escuchado a sus hijos repetir palabras duras a una mascota, una muñeca o un hermano sabrán a lo que me refiero.

Para un líder mentor, el éxito se mide con criterios diferentes a los que son comúnmente aceptados por nuestra sociedad. El liderazgo mentor tiene que ver con la formación, cuidado, capacitación y crecimiento. Se trata de relaciones, integridad y aprendizaje perpetuo. El éxito se mide por las vidas cambiadas, el carácter sólido y los valores eternos en lugar de la ganancia material, la realización temporal o el estatus. A fin de cuentas, el liderazgo mentor es igualmente exitoso en el logro de los estándares de realización en nuestra sociedad. Sin embargo, a diferencia de otros tipos de liderazgo, se ocupa principalmente de la edificación y de agregar valor en el proceso a la vida de las personas.

Se trata de cambiar vidas.

Un líder mentor.

CAPÍTULO 1

EL MANDATO DE UN LÍDER MENTOR: ENFOQUE EN LA IMPORTANCIA

Tienes que crecer por ti mismo; no importa qué tan alto fue tu abuelo.

ANTIGUO PROVERBIO IRLANDÉS

El 24 de enero de 2010, mientras estaba sentado en las gradas del estadio Lucas Oil mirando cómo los Indianapolis Colts celebraban su victoria sobre los New York Jets en la final del campeonato de la AFC [American Football Conference (la Conferencia Americana de Fútbol)], no podía dejar de reflexionar sobre mi relación con los cinco hombres que ahora estaban sobre el podio en el centro del campo, pasándose entre ellos el trofeo del campeonato: Jim Irsay, el dueño del equipo; Bill Polian, el gerente general; Jim Caldwell, el entrenador principal, y los capitanes del equipo, Peyton Manning y Gary Brackett.

Ese día sentí cierta satisfacción, sabiendo que cada uno de esos líderes, junto con el resto del equipo, se había comprometido con una visión y con un objetivo común al comienzo de la temporada. El

objetivo, por supuesto, era el de ganar un campeonato, pero además de eso, todo el mundo se preocupaba por elevar el rendimiento de los demás, por ayudarse a ser mejores jugadores, mejores entrenadores y mejores hombres. Cada uno tenía un papel y una responsabilidad diferente en el cumplimiento de ese objetivo, pero todos se habían comprometido en el propósito y en la búsqueda de la excelencia. Ahora, podían celebrar juntos su éxito.

Estos hombres no sólo eran líderes dentro del organigrama de la organización (y de este modo disfrutaban del éxito del equipo) sino que también abrazaron los principios del liderazgo mentor y eran líderes en un sentido relacional. Si no hubieran establecido el tipo de relación que había entre ellos, con otros entrenadores y miembros del equipo, sino que sólo hubieran contado victorias y derrotas, no habrían tenido el mismo nivel de influencia positiva en los demás y la temporada no habría sido tan exitosa. Sin embargo, yo sabía que estos hombres eran personas buenas y equilibradas, cuyo deseo en todo lo que hacían era el de mejorar mutuamente, lo que en mi opinión es una manera más exacta de medir el éxito que el de evaluar simplemente victorias y derrotas. Es también una característica que define al líder mentor.

+ **Si estos objetivos van a repercutir en toda la organización, la unidad de propósito y el deseo de las personas mejoren deben empezar desde arriba.**

Si estos objetivos van a repercutir en toda la organización, la unidad de propósito y el deseo de que las personas mejoren deben empezar desde arriba. No obstante, por desgracia, lo contrario es igualmente cierto. Creo que todos hemos visto ejemplos de entrenadores principales que se sientan a la mesa en la sala de prensa después del partido, regodeándose en el brillo de una gran victoria. Detrás de él está el telón de fondo con el logotipo del equipo y el patrocinador corporativo del

día, y al responder a las preguntas de los periodistas, él utiliza palabras como *nosotros* y *nuestro*, pero lo que él realmente quiere decir es *yo* y *mío*. Todos en su equipo lo saben, desde los entrenadores asistentes, que a menudo son dejados de lado o menospreciados en los entrenamientos; pasando por los jugadores, que provocan la ira del entrenador si no se desempeñan exactamente como se esperaba; hasta los miembros del personal de apoyo, a quienes consideran como menos que humanos; o las familias, a las que no se permite acceso al lugar de entrenamiento por temor a que causen una pérdida de concentración, o peor aún, a que su presencia pudiera reorientar las prioridades del equipo más allá de ganar partidos. Después de un tiempo, la gente se da cuenta de que la conversación no se alinea con la acción.

Cuando un equipo gana o una empresa tiene éxito, las familias de los jugadores o los trabajadores se pueden entusiasmar por un momento, pero cuando evalúan las consecuencias, me pregunto cuántos dirían que el logro temporal supera todos los recuerdos perdidos o los vínculos que no se establecieron. Peor aún, tal vez fueron programados con el tiempo para creer que el sacrificio colectivo de la familia, de la comunidad, de tiempo o de cualquier otra cosa que se necesite para ganar partidos, realizar ventas o construir un negocio es una parte aceptable de la vida, es decir, es simplemente lo que se requiere para alcanzar la prioridad número uno: ganar.

Lamentablemente, esos “logros” sin importancia resultarán ser, en última instancia, irrelevantes y sin valor duradero. Los líderes mentores insisten en algo más y definen el éxito de una manera mucho más sólida y completa.

LOS LÍDERES MENTORES PONEN A LAS PERSONAS EN PRIMER LUGAR

*No imiten las conductas ni las costumbres de este mundo,
más bien dejen que Dios los transforme en personas nuevas al*

cambiarles la manera de pensar. Entonces aprenderán a conocer la voluntad de Dios para ustedes, la cual es buena, agradable y perfecta.

ROMANOS 12:2

El liderazgo que tiene poca visión se centra principalmente en resultados inmediatos y lucrativos. En el fútbol,* son victorias, derrotas

y participación en las eliminatorias.

✦ **El liderazgo que tiene poca visión se centra principalmente en resultados inmediatos y lucrativos.**

En los negocios, son ganancias trimestrales, patrimonio neto y objetivos de venta. No es que estas cosas no sean importantes, pues lo son, pero cuando se convierten en el foco principal de un negocio o de un equipo, conducen inevitablemente a

una organización desequilibrada. Los líderes cuya definición de éxito depende de ese enfoque a corto plazo (y por corto plazo me refiero a algo temporal, no eterno) se despertarán un día y descubrirán que se han perdido lo que es verdaderamente importante en la vida, es decir, las relaciones significativas.

Cuando la vida en el lugar de trabajo está centrada sólo en resultados y en utilidades, es fácil trasladar esa mentalidad a otros lugares. Así, tenemos padres gritando a los árbitros en los partidos de las ligas infantiles, o intimidando a sus hijos para que obtengan las mejores calificaciones, o insistiendo que los niños que ellos entrenan en las ligas infantiles sean “mentalmente sólidos.” En casa, en el poco tiempo que les queda para la familia, se sienten tentados a criticar si la casa no está perfectamente arreglada o de apiñar todo lo que quieren que sus cónyuges o hijos sepan, en lugar de tomar tiempo para construir el tipo de relaciones familiares que Dios quiere.

En nuestra sociedad, lo admitamos o no, la actitud que prevalece

* En el contexto de este libro, la palabra *fútbol* hace referencia al fútbol americano.

es que el fin justifica los medios. Nos decimos que el “tiempo de calidad” puede compensar la falta de tiempo en cantidad, y que todo estará bien siempre y cuando logremos cualquier meta temporal y mundana que estemos persiguiendo. Simplemente sigue escalando. Creemos que nuestras esposas e hijos necesitan que primero tengamos éxito y luego tendremos tiempo para ser una parte importante de sus vidas.

Racionalizamos este tipo de pensamiento confuso hasta que realmente empezamos a creer que nuestro ejemplo, nuestro impacto y nuestro valor para con los demás (familia, amigos y compañeros de trabajo) se miden por lo que producimos y por las cosas mundanas que acumulamos. Nuestra sociedad ama y respeta los premios, los títulos, el dinero, el estatus, los logros y la imagen. Basta con ver los elogios con los que colmamos a los magnates, estrellas de cine, atletas profesionales . . . y entrenadores de fútbol.

No obstante, sin relaciones significativas, relaciones en las que invertimos algo de nosotros mismos, ¿a qué equivale todo esto?

Eso es fácil de responder: *equivale a polvo*.

Si entiendes sólo una cosa de este libro, que sea la siguiente: Las relaciones son en última instancia lo que importa, es decir, nuestra relación con Dios y con las demás personas. La clave para convertirse en un líder mentor es aprender cómo poner a los demás en primer lugar.

¿Sabes? La pregunta que arde en el corazón del líder mentor es simplemente esta: *¿Qué puedo hacer para que los demás puedan mejorar, para que sean todo lo que Dios los creó para ser?*

Una vida centrada en las cosas del mundo no añadirá valor a las vidas de otros.

+ Las relaciones son en última instancia lo que importa, es decir, nuestra relación con Dios y con las demás personas.

En lugar de preguntar: ¿Cómo puedo conducir mi empresa, mi equipo o mi familia a un mayor nivel de éxito?, tendríamos que preguntarnos: ¿Cómo progresan los que me rodean como resultado de mi liderazgo? ¿Progresan en algún modo? ¿De qué manera mi liderazgo y mi participación en sus vidas (en cualquier trasfondo en el que nos encontremos) tienen una influencia positiva, duradera e impactante en ellos?

Si la influencia, la participación, la mejoría y el impacto son los principios fundamentales del liderazgo mentor, ¿cómo podemos hacer que sean el centro de todo lo que hacemos? Esa es la pregunta que me propongo responder en las páginas que siguen.

En pocas palabras, el liderazgo es influencia. Al influir en otra persona, la lideramos. El liderazgo no depende de una posición o papel formal. Podemos encontrar oportunidades de liderazgo dondequiera que vayamos. Del mismo modo, el liderazgo no se basa en la manipulación o en una receta, aunque a veces eso le pueda parecer a un observador externo. Al mantener nuestros motivos alineados con hacer lo mejor para con los que nos rodean, nos mantendremos enfocados en ser una influencia positiva.

Reconozco que al mundo no necesariamente le faltan libros sobre liderazgo. Ciertamente, no hay escasez en las librerías, y todos desde profesores con doctorados a ejecutivos “exitosos” en los negocios, políticos y empresarios se han sumado. Incluso los entrenadores de fútbol se han unido a la multitud de voces que adoptan los principios de liderazgo, o al menos las ideas para ganar partidos de fútbol. Muchos de estos autores tienen cosas buenas para compartir, pero en mi opinión, la mayoría no está suficientemente *orientada hacia los demás*. Tal vez me he perdido de algo, pero la mayoría de los libros sobre liderazgo que he visto habla demasiado sobre el líder, demasiado sobre el “yo.” Hablan demasiado sobre mejorar los resultados o elevar el estado de los lectores a líderes en lugar de tener un impacto positivo en aquellos a los que son llamados a liderar. Una

vez oí decir a un ejecutivo en una entrevista: “Por supuesto que sé cómo liderar. He estado a cargo de una cosa u otra en los últimos treinta años.” Es muy posible que esta persona sepa cómo liderar, pero simplemente “estar a cargo” no es evidencia de liderazgo o de capacidad de liderazgo.

De manera que mucho de lo que se ha escrito sobre el liderazgo se centra en el liderazgo *posicional*, es decir, el estatus propio o el estar a cargo determina si uno es líder. Sin embargo, no tienes que mirar muy lejos para ver ejemplos de personas que tienen muy pocas habilidades de liderazgo ubicadas en la parte superior de un organigrama. Piensa en esto: Es muy fácil parecerse a un líder cuando tus seguidores saben que pueden ser despedidos en caso de incumplimiento o desobediencia. No obstante, ese tipo de supervisión, gestión y dirección no es a lo que me refiero cuando hablo de liderazgo, y en particular, de liderazgo mentor. Los líderes mentores entienden que si perdemos de vista a la gente, perdemos de vista el verdadero propósito del liderazgo.

La posición de uno o el estatus puede formar parte de la ecuación, pero es sólo una variable. De hecho, muchos de los líderes más eficaces que he visto no tienen autoridad posicional sobre la gente que lideran. En mi experiencia, algunos de los mejores ejemplos de liderazgo mentor provienen de hombres y mujeres cuya influencia se extiende a las personas que no son sus subordinados.

El liderazgo mentor se centra en las relaciones y en la influencia positiva porque el éxito en las cosas temporales puede ser efímero. Al final, a veces alcanzas las metas organiza-

cionales que has establecido y a veces no. Sin embargo, de cualquier manera, si eres líder, la vida de las personas debería mejorar debido a la influencia que has tenido a lo largo del camino.

+ Si perdemos de vista a la gente, perdemos de vista el verdadero propósito del liderazgo.

LOS LÍDERES MENTORES LUCHAN POR OBTENER SIGNIFICADO EN LA VIDA

Los niños pequeños con ejemplos masculinos positivos tienen un motivo para vivir, alguien que se sienta orgulloso de ellos, alguien que se preocupe por su bienestar.

DONALD MILLER

Si sigues el fútbol profesional, o si simplemente lees las noticias, probablemente estás familiarizado con la historia de Michael Vick. Un mariscal de campo estrella con una velocidad difícil de igualar y una agilidad notable, Michael fue reclutado por los Atlanta Falcons en 2001 y rápidamente ganó reputación por desequilibrar partidos en la NFL (National Football League [Liga Nacional de Fútbol Americano]). Luego, en abril de 2007, surgió el rumor de que una organización de peleas de perros había sido descubierta en una casa de propiedad de Michael en su estado natal de Virginia. Aunque Michael inicialmente negó cualquier participación en la organización de peleas de perros, más tarde se declaró culpable de los cargos federales y cumplió una condena de veintiún meses en prisión. Después de su liberación, tuve la oportunidad de reunirme con Michael y de aconsejarlo, estableciendo una relación que continúa en la actualidad.

Debido a la naturaleza controvertida de los delitos de Michael y de su reincorporación posterior a la National Football League, me han preguntado más veces de lo que puedo recordar por qué me involucré con él. He respondido a las preguntas con la mayor franqueza que he podido, una y otra vez, pero quiero ampliar mi respuesta aquí, porque es integral para la discusión sobre el liderazgo mentor.

Según las apariencias, Michael Vick era increíblemente exitoso y rico, en la cumbre de su profesión y ante los ojos del público. Sin embargo, como nos hemos enterado, había algo más en la historia. A pesar de su éxito en el mundo, ¿estaba construyendo él una vida significativa?

El liderazgo, como creo que debe ser entendido y presentado, debe reconocer ante todo que no es suficiente tener éxito ante los ojos del mundo. He escuchado al sociólogo Tony Campolo decir que el mundo ha “cambiado las etiquetas de los precios,” dando valor a lo que no lo tiene y devaluando lo verdaderamente importante. La acumulación de cosas es algo muy apreciado en nuestra sociedad, como también lo son el estatus y la fama. Por otro lado, las cosas verdaderamente importantes de la vida suceden a menudo en momentos de quietud e intimidad, en momentos de fe, de familia y de desarrollar relaciones.

Antes de pasar tiempo en la cárcel, estoy seguro de que hubo momentos en los que Michael pensó en la gran oportunidad que Dios le había dado. Sé que pensó en su familia, en sus compañeros de equipo y en los aficionados de todo el país que

lo admiraban. Sin embargo, no creo que considerara jamás la responsabilidad que acompaña a una posición de liderazgo, ya sea al frente de su familia o de su equipo o en ser un ejemplo a imitar por muchos otros jóvenes.

Cuando la exitosa carrera de Michael fue suspendida y tuvo tiempo para pensar en ello, llegó a la conclusión de que no había cumplido su parte como líder. Dios lo había bendecido con un talento poco común, y Michael lo había utilizado para llegar a la cima de su profesión. Lamentablemente, se dio cuenta de que no había ayudado a la gente que estaba a su alrededor tanto como podría haberlo hecho. Él quería hacer eso, comenzando con su familia y luego, tal como esperaba, con otro equipo de fútbol, si se le diera la oportunidad. No obstante, también quería llegar a todos los chicos jóvenes que lo admiraban, que llevaban puesta su camiseta y le escribían cartas mientras estaba en prisión preguntando por qué

+ **El liderazgo debe
reconocer ante todo
que no es suficiente
tener éxito ante los
ojos del mundo.**

no jugaba más. ¿Podría hacer esas cosas todavía? ¿Podría aún tener un impacto para bien?

Por eso opté por trabajar con Michael Vick. Por eso me involucré en su vida. Vi a un hombre joven en necesidad y tuve una oportunidad para hacer algo. Pero más que eso, acepté la responsabilidad de proporcionar, tal vez, un momento de significado en su vida, es decir, un momento que lo ayudara a volver a encarrilar su vida. Hice lo que tantos otros habían hecho por mí, las cosas que me han ayudado a ser más la persona que soy y la persona que quiero ser, algo que jamás podría haber hecho por mi cuenta. Nunca se sabe cómo saldrán las cosas, pero tienes que estar dispuesto a intentarlo. Mi objetivo era edificar en la vida de Michael Vick aquello que creo que es importante, las cosas que el propio Michael dice que quiere en su vida: estar cerca de su familia, ser un ejemplo de valores buenos para los niños e incluso hablar en contra de la crueldad hacia los animales, algo que ahora sabe que está mal. Si Michael nunca recupera el estatus y la posición que una vez tuvo en la NFL, no será tan importante como la clase de hombre en que se convierta. El liderazgo mentor se centra en edificar a la gente, dar significado a sus vidas y crear líderes para la próxima generación.

A medida que edificas tu capacidad de liderazgo, es importante recordar que el *por qué* de tu liderazgo es tan importante como *a quién*

✦ **El liderazgo mentor se centra en edificar a la gente y crear líderes para la próxima generación.**

lidas. Liderar para beneficio de los demás es una motivación mucho más convincente y poderosa que liderar simplemente para tener éxito o dar en un blanco arbitrario. El liderazgo basado en la construcción de significado en las vidas de los demás es mucho más vigorizante a largo plazo

que otros tipos de liderazgo. La naturaleza misma del liderazgo mentor es que perdura y puede duplicarse. A medida que edificamos la vida de

las personas que nos rodean, una por una a la vez, individualmente, tenemos el potencial para ampliar nuestra influencia positiva *a través de ellos* a un sinnúmero de otras personas también.

El liderazgo mentor no se centra en uno mismo o únicamente en los objetivos a corto plazo, como victorias, campeonatos, precio de las acciones o posesiones, sino que se centra en el objetivo a largo plazo de mejorar las vidas de las personas. Eso incluye a las personas que han cometido errores, que han hecho un embrollo de sus vidas. Los líderes mentores ven el potencial y se esfuerzan por desarrollarlo en las personas que lideran.

Michael Vick y yo hemos avanzado con el objetivo de poner su vida en una trayectoria diferente y más significativa. Mi objetivo principal es el de contribuir a su vida para que a su vez pueda tener un impacto positivo en otros jóvenes. Nada me agradaría más que verlo convertido en un mentor de otras personas en su propia esfera de influencia.

Debido a mi experiencia en la NFL y al hecho de que Michael Vick y yo conocíamos mucha gente en común, tuve la oportunidad de trabajar con él. No obstante, la mayoría de las relaciones de mentoría no se lleva a cabo en el centro de la atención pública. De hecho, a fin de que la mentoría sea genuina y efectiva debe ser parte de tu estilo de liderazgo diario. En cualquier entorno en que te encuentres, debes esforzarte por edificar la vida de la gente que te rodea. El objetivo es comenzar edificando a los líderes que tomarán tu lugar algún día, es decir, edificar líderes que estén equipados no sólo para dirigir tu organización o algún aspecto de la misma, sino también, cuando se vayan de tu organización algún día, puedan valerse por sí mismos, liderando y edificando a otras personas y organizaciones.

El aspecto personal e individual de la mentoría es algo que nuestra sociedad necesita desesperadamente. Estoy muy involucrado en el ministerio de las prisiones y con demasiada frecuencia veo los resultados de la falta de mentoría. Es claramente un patrón presente

en los primeros años de vida de los hombres y mujeres que terminan en la cárcel. Al escuchar sus historias, se hace evidente que un mentor

+ El aspecto personal e individual de la mentoría es algo que nuestra sociedad necesita desesperadamente.

podría haber hecho una diferencia. Simplemente necesitaban a alguien que se preocupara lo suficiente como para guiarlos, para ser una influencia positiva en su momento más vulnerable. En cambio, se sientan día tras día en una celda de la cárcel con la esperanza de conseguir

una segunda oportunidad alguna vez. La visión de la vida y el potencial desperdiciado hacen que me apasione tanto por el desarrollo de líderes mentores.

Hay quienes no quieren admitirlo, pero una de las áreas menos valoradas en nuestra sociedad actual es la unidad familiar. Varios estudios han relevado la importancia de una familia estable para producir adultos estables y una sociedad estable. Las estadísticas muestran que muchos de los que están presos en las cárceles y prisiones de nuestro país crecieron sin padres. Abe Brown, el fundador del ministerio de prisiones de Florida y con el que tuve el privilegio de colaborar, estima que 70 por ciento de los hombres que están actualmente en la cárcel creció sin una figura paterna en su vida.

Los jueces que revisan los informes de investigación presentencia te dirán que la ausencia de un padre o de una figura masculina positiva es un indicador clave en la vida de las personas que ellos condenan a prisión. Necesitamos hombres íntegros que edifiquen las vidas de nuestros jóvenes y niños. No tienen que ser personas extraordinarias, simplemente hombres comunes y corrientes que se preocupen lo suficiente como para invertir su tiempo, atención y sabiduría en la vida de otros, ya sea como parte de su entorno natural de liderazgo o como una relación adicional en la que se comprometan con determinación. Necesitamos gente así, hombres y mujeres que contengan

la avalancha de vidas y potencial perdidos que se incrementan a un ritmo alarmante en nuestro país.

El autor Donald Miller fundó un grupo al que llama The Mentoring Project (El proyecto de mentoría) con el objetivo no tan modesto de cerrar 15 por ciento de las cárceles de EE. UU., dentro de una generación, mediante el desarrollo deliberado de las relaciones de mentoría. Miller, quien también es miembro del grupo presidencial de trabajo para la promoción de la paternidad responsable, está de acuerdo conmigo en que los jóvenes sin padres, especialmente los estadounidenses afroamericanos de los centros urbanos, tienen una necesidad enorme de tener ejemplos positivos involucrados con ellos. Las estadísticas gubernamentales muestran que uno de cada tres niños crece sin padre en el hogar, una estadística que se eleva a dos de cada tres en el caso de los afroamericanos.

Los niños y niñas sin un padre en el hogar tienen cinco veces más probabilidades de acabar en la pobreza y son mucho más propensos a tomar decisiones que afecten negativamente sus vidas en el futuro, incluyendo la conducta delictiva, el consumo de drogas y el embarazo adolescente.

La necesidad es clara y urgente para los hombres que se preocupan por los niños sin padre, para aquellos a los que sencillamente les importa si esos niños viven o mueren y que se preocupan lo suficiente como para transmitir lo que significa ser verdaderamente un hombre.

Lo mismo es cierto para las jovencitas de nuestra sociedad. También necesitamos más mujeres que asuman el papel de ejemplos a imitar para las jovencitas, mujeres que pasen tiempo con las niñas, apoyándolas y edificando en sus vidas lo que significa ser una mujer de valor y significado. Al desarrollar relaciones con las jóvenes, estas mujeres harán una diferencia inmediata y a largo plazo en las vidas de las niñas, ayudándolas a convertirse en todo lo que Dios las creó para ser.

El método del Mentoring Project ha sido integrar dos entidades

existentes: la iglesia y los programas Big Brothers Big Sisters (Hermanos y Hermanas Mayores) de todo el país. En la mayoría de las ciudades, Big Brothers Big Sisters tiene una extensa lista de espera de niños que necesitan un “hermano o hermana mayor.” Por su parte, la mayoría de las iglesias tiene una membresía deseosa que busca un programa o un ministerio al cual integrarse, donde puedan hacer la diferencia. El objetivo del Mentoring Project es expandirse rápidamente, más allá de sus comienzos en Portland, Oregon (donde vive Donald Miller), y extenderse por todo el país a través de la red existente de Big Brothers Big Sisters, a medida que las iglesias se den cuenta de la oportunidad de servir.

De eso se trata el liderazgo mentor, de hacer la diferencia a través de relaciones de mentoría personalizadas que realmente abracen y demuestren el valor de una sola vida.

Parte de nuestro propósito en la vida es construir un legado, un patrón coherente de edificación en las vidas de los demás con sabiduría, experiencia y lealtad que pueda ser transmitido a las futuras generaciones. Piensa en las personas cuyo legado ha mejorado tu propia vida. Tal vez fue un entrenador, un padre, un abuelo o un maestro. Un hecho de nuestra existencia humana es que necesitamos que otras personas vivan la vida con nosotros, que caminen junto a nosotros y nos ayuden en la travesía. Esa es una de las

+ Parte de nuestro propósito en la vida es construir un legado, un patrón coherente de edificación en las vidas de los demás.

razones por la que Derrick Brooks, un gran defensor que tuvo una larga carrera en los Tampa Bay Buccaneers, es tan apreciado en esa ciudad. Se dio cuenta de que no era suficiente con prestar su nombre a los programas para niños. Tenía que participar él mismo en los programas. Tenía que ir más allá de proporcionar entradas para los partidos de fútbol; debía tocar directamente la vida de los niños que

necesitaban su ayuda. Debido a que Derrick Brooks está dispuesto a “ensuciarse las manos” al ir por la vida junto a un grupo de niños, el legado que está construyendo es enorme e inspirador.

Construir una vida con significado y crear un legado de valor real significa estar dispuesto a ensuciarse las manos. Significa estar dispuesto a dar un paso afuera de tu vida a las plataformas de influencia que se te han dado, y a mejorar las vidas de las personas necesitadas. Ya sea en tu negocio, tu escuela, tu comunidad o tu familia, si quieres hacer una diferencia en las vidas de las personas que lideras, debes estar dispuesto a caminar junto a ellos, levantarlos, animarlos, compartir momentos de comprensión y pasar tiempo con ellos, no sólo gritarles desde lo alto.

Los mentores edifican mentores.

Los líderes edifican líderes.

Cuando lo miras de cerca, es realmente la misma cosa.

+ **Construir una vida con significado y crear un legado de valor real significa estar dispuesto a ensuciarse las manos.**

LOS LÍDERES MENTORES MANTIENEN UNA PERSPECTIVA ETERNA

Estudia constantemente este libro de instrucción. Medita en él de día y de noche para asegurarte de obedecer todo lo que allí está escrito. Sólo entonces prosperarás y te irá bien en todo lo que hagas.

JOSUÉ 1:8

El líder mentor ve el tiempo de manera diferente que los otros líderes. Aunque los resultados a corto plazo son importantes (los próximos partidos para los que hay que prepararse o los informes trimestrales para completar o alguna otra expectativa depositada en nosotros), un

líder debe mirar a lo lejos, más allá del beneficio inmediato, donde las recompensas son más permanentes y algunas de ellas son eternas.

Siempre hay una tensión entre exigir resultados ahora e implementar una perspectiva a largo plazo. En la National Football League hay entrenadores y gerentes generales que quieren construir un equipo que pueda ganar *ahora* y otros que construyen un equipo exitoso poco a poco. A menudo, los entrenadores que tratan de construir un equipo campeón inmediato terminan hipotecando su éxito futuro a un gran costo con las adquisiciones de agentes libres. Los entrenadores que desean un éxito continuo y a largo plazo generalmente tratarán de construir su equipo reclutando jugadores de selección. No hay garantía de que cualquiera de las dos maneras funcione. Estas tensiones opuestas han destruido algunos buenos equipos y personas cuando no se pudo encontrar un término medio.

Los líderes mentores tienden a inclinarse hacia los resultados a largo plazo. Están involucrados en el presente, pero están dispuestos a aplazar

la gratificación inmediata con el fin de edificar valor y estructura en la vida de las personas, creando una cultura basada en algo más que victorias y derrotas. Se necesita tiempo para desarrollar relaciones de mentoría. Se necesita tiempo para agregar valor a las vidas de otras personas y para lograr aquello a lo que el libro de

✦ **Se necesita tiempo para desarrollar relaciones de mentoría. Se necesita tiempo para agregar valor a las vidas de otras personas.**

Josué se refiere como un “buen éxito.” Así es como mi buen amigo James Brown describe “buen éxito” en su libro *Role of a Lifetime: Reflections on Faith, Family, and Significant Living* (Un rol excepcional: Reflexiones sobre la fe, la familia y la vida con significado):

El éxito de Dios es “buen éxito.” Es trascendencia. Es hacer una diferencia en las vidas de otros. Es Josué de pie a orillas

del río Jordán sintiéndose ansioso e incapaz y dándose cuenta de que está siendo llamado a hacer algo que hará una diferencia en la vida del pueblo al que está siendo llamado a liderar. En ese momento, es también Josué dándose cuenta de que sólo puede hacerlo con el liderazgo y en el poder de Dios.*

La construcción de una organización para el “buen éxito” implica la creación de una cultura que continuará viviendo a través de las futuras generaciones. Esto significa construir con una perspectiva a largo plazo, una perspectiva que dice que cuando Dios está involucrado en el proceso, la vida adquiere un significado eterno.

La dificultad para la mayoría de las personas es que mantener una perspectiva a largo plazo requiere fe. Para mí, la fe en Dios dirige, sostiene

y refuerza mi perspectiva sobre la vida y las demás personas, porque sé que mi verdadera recompensa es eterna. Por la fe, puedo abordar los hechos y las circunstancias de mi vida con una perspectiva eterna. Aunque no pueda ver los resultados de mis esfuerzos hoy o incluso en toda mi vida, estoy seguro de que hacer lo correcto (lo *trascendente*) recompensará a la organización y a otros más allá de lo que podría alcanzar de otro modo.

Cada líder habla de su propia *visión*, pero los líderes mentores mantienen sus ojos enfocados hacia adelante, entendiendo que muchos de los momentos más significativos y los efectos de su vida acontecerán fuera del centro de atención pública, posiblemente fuera

+ **La construcción de una organización para el “buen éxito” implica la creación de una cultura que continuará viviendo a través de las futuras generaciones.**

* James Brown, *Role of a Lifetime* [Un rol excepcional] (New York: Faith Words, 2009), 101.

de su propio campo de visión. En otras palabras, puede que nunca conozcan el impacto total de su liderazgo.

Mike Tomlin, el actual entrenador principal de los Pittsburgh Steelers, trabajó para mí como entrenador de defensores en los Buccaneers. Durante su última temporada en Tampa, Mike entrenó a un defensor suplente llamado Scott Frost. Scott nunca llegó a ser una de las estrellas principales de la NFL, pero continuó una carrera exitosa como entrenador cuando terminó sus días como jugador. Ya sea que Mike lo supiera o no, tuvo un impacto significativo en ese joven defensor. Varios años más tarde, cuando Scott llegó a nuestra casa para contratar a nuestro hijo Eric para su programa de la universidad, casi podía oír hablar a Mike a través de las palabras de Scott.

Mike Tomlin probablemente sabe que ayudó a Scott Frost a ser un mejor jugador. Lo que él podría no saber es cuán profundamente influyó la forma en que Scott entrenaría a cientos de jugadores durante su carrera como entrenador. Sin embargo, sé que Eric Dungey será, sin duda alguna, influenciado muy positivamente por la manera en que Mike Tomlin entrenó a Scott Frost.

Durante mi carrera como entrenador, siempre he hablado con mis jugadores sobre hacer lo correcto de la manera correcta. Como ya lo he compartido en *Quiet Strength* (Serena fortaleza), no siempre estaba

✦ **Nuestros talentos y
tesoros pueden generar
dividendos tan lejos
en el futuro que nunca
podríamos ver el
resultado.**

seguro de que algunos de los muchachos me entendieran, incluyendo el ala defensiva Regan Upshaw, quien era conocido por su personalidad pintoresca. Años más tarde, mi familia y yo nos encontramos con Regan y su familia, por casualidad, cuando estábamos de vacaciones en Roma. Después de haber hablado

unos minutos, Regan me dijo que todas las cosas que yo había tratado de enseñarle sobre la vida finalmente estaban teniendo sentido.

Puede pasar tiempo antes de que los resultados de nuestro liderazgo se conozcan completamente. Nuestros talentos y tesoros pueden generar dividendos tan lejos en el futuro que nunca podríamos ver el resultado. No obstante, con la fe que viene de hacer lo correcto en el momento justo de la manera correcta, el líder mentor sabe que la recompensa será grande y posiblemente eterna.

PASOS A SEGUIR

1. Evalúa tu integridad: ¿Están tus acciones en consonancia con tus palabras?
2. Evalúa tu impacto: ¿Estás mejorando vidas?
3. Evalúa tu perspectiva: ¿Ves a las personas como el elemento fundamental de la misión de tu organización? ¿O las ves simplemente como el medio (el combustible) para llevar la organización de un lado a otro?
4. Evalúa tus metas: ¿Estás construyendo relaciones o estás construyendo una torre para subir a la cima?
5. Los líderes mentores ven la oportunidad de interactuar con las personas y, al mismo tiempo, edificar sus vidas como parte del viaje mismo. ¿De qué manera estás buscando relacionarte directamente con otras personas e influenciarlas?
6. ¿En qué tiene que cambiar tu estilo de liderazgo para que las personas a tu alrededor progresen y crezcan?
7. Puedes liderar desde una posición de autoridad, pero los líderes más eficaces guían a medida que construyen relaciones de influencia. ¿Qué puedes hacer para pasar de un ejemplo basado en la autoridad a uno basado en la influencia?

8. Identifica una persona a la que puedas empezar a guiar. No mires demasiado lejos ni busques demasiado. La oportunidad está justo frente a ti, en el trabajo, en tu familia o con un amigo. Por supuesto, podría ser una situación especial, fuera de tus círculos de influencia cotidianos, como mi relación con Michael Vick. Sin embargo, lo más probable es que la persona sea alguien con quien ya tienes una relación.
9. Visita el sitio en Internet del Mentoring Project (www.thementoringproject.org) y considera de qué manera puedes involucrarte.
10. Desde tu perspectiva, ¿cuál es la diferencia entre el “éxito” y el “buen éxito”?

ACERCA DE LOS AUTORES

TONY DUNGY es el autor de *Quiet Strength* y *Uncommon*, éxitos de venta #1 del *New York Times*. Condujo a los Indianapolis Colts a obtener el Súper Tazón el 4 de febrero de 2007, la primera victoria de este tipo de un entrenador principal afroamericano. Dungy estableció otro récord en la NFL al convertirse en el primer entrenador principal en llevar a su equipo a las eliminatorias durante diez años consecutivos.

Dungy se unió a los Colts en 2002 después de desempeñarse como el entrenador más exitoso en la historia de los Tampa Bay Buccaneers. También ha ocupado puestos de entrenador asistente en la University of Minnesota, los Pittsburgh Steelers, los Kansas City Chiefs y los Minnesota Vikings. Antes de convertirse en entrenador, Dungy jugó tres temporadas en la NFL.

Dungy ha participado en una amplia variedad de organizaciones caritativas, incluyendo All Pro Dad, Abe Brown Ministries, Fellowship of Christian Athletes, Athletes in Action, Mentors for Life, Big Brothers Big Sisters y Boys & Girls Clubs. También trabaja con Basket of Hope, Impact for Living, Black Coaches Association National Convention, Indiana Black Expo, United Way of Central Indiana y American Diabetes Association.

Se retiró de la profesión de entrenador en 2009 y ahora trabaja como analista de estudio para el programa *Football Night in America* de la NBC. Él y su esposa, Lauren, tienen siete hijos.

NATHAN WHITAKER, coautor de *Quiet Strength* y *Uncommon*, se graduó en la Facultad de Derecho de Harvard y su empresa representa en la actualidad a entrenadores y administradores de universidades y de la NFL. Atleta con experiencia en dos deportes, béisbol y fútbol en Duke University, ha trabajado como administrador de fútbol para los Jacksonville Jaguars y los Tampa Bay Buccaneers. Él vive en Florida con su esposa, Amy, y sus dos hijas, Hannah y Ellie Kate. Visítelo en Internet en www.nathanwhitaker.com, www.impactforliving.org y www.sixseeds.tv.