

LAS OCHO
PARADOJAS

**Resuelve los problemas
como un gran líder**

TIM ELMORE

PAIDÓS EMPRESA

Título original: *The Eight Paradoxes of Great Leadership*

© 2021, Tim Elmore

Publicado por acuerdo con HarperCollins Leadership, una división de HarperCollins Focus, LLC.

Traducción: Jahel Eugenia Leal Merediz

Diseño de portada: Planeta Arte & Diseño / Christophe Prehu

Ilustración de portada: © iStock

Diseño de interiores: María Alejandra Romero Ibáñez

Derechos reservados

© 2022, Ediciones Culturales Paidós, S.A. de C.V.

Bajo el sello editorial PAIDÓS M.R.

Avenida Presidente Masarik núm. 111,

Piso 2, Polanco V Sección, Miguel Hidalgo

C.P. 11560, Ciudad de México

www.planetadelibros.com.mx

www.paidos.com.mx

Primera edición impresa en México: septiembre de 2022

ISBN: 978-607-569-336-1

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

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

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

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

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

Impreso y hecho en México — *Printed and made in Mexico*

ÍNDICE

Prólogo de John C. Maxwell	11
Liderazgo paradójico en una era compleja	15
PARADOJA UNO	
Los líderes excepcionales equilibran la confianza y la humildad	35
PARADOJA DOS	
Los líderes excepcionales aprovechan su visión y sus puntos ciegos	56
PARADOJA TRES	
Los líderes excepcionales adoptan la visibilidad y la invisibilidad	79
PARADOJA CUATRO	
Los líderes excepcionales son obstinados y de mente abierta	102
PARADOJA CINCO	
Los líderes excepcionales son profundamente personales y colectivos	123
PARADOJA SEIS	
Los líderes excepcionales son maestros y estudiantes	145

PARADOJA SIETE

Los líderes excepcionales representan
altos estándares y perdón comprensivo..... 169

PARADOJA OCHO

Los líderes excepcionales son oportunos
y atemporales 192

Un nuevo tipo de líder 215

Agradecimientos 235

Referencias 237

Índice analítico 245

PARADOJA

I

LOS LÍDERES EXCEPCIONALES EQUILIBRAN LA CONFIANZA Y LA HUMILDAD

Michael Dammann Eisner fungió como presidente y director ejecutivo de Walt Disney Company durante más de veinte años, de 1984 a 2005. Bajo su liderazgo, la marca Disney renació; lideró con confianza desde la creación de películas animadas como *La Sirenita* (1989) hasta adquisiciones comerciales como las de Miramax Films, ESPN y ABC.

Sin embargo, fue durante este tiempo que Disney también generó una reputación de ser un negociador duro e incluso un socio aún más duro; su poder se estaba expandiendo y lo sabía. Eisner se ganó la reputación de contratar y despedir a personas de forma abrupta, de ser impredecible y acudir a los tribunales por cuestiones que podrían haberse resuelto fácilmente con menos ego. Con el tiempo, Eisner se aisló y se volvió autoritario, lo que al final condujo a una revuelta de accionistas y a su despido. Muchos dicen que sus últimos años estuvieron marcados

por un comportamiento autodestructivo, actitudes arrogantes y batallas públicas innecesarias impulsadas por las emociones.

Ahora te presento a Robert, «Bob». Bob Iger es un tipo de líder muy diferente a Eisner. Él era un ejecutivo de Disney que Michael Eisner juró que nunca se convertiría en director. Sin embargo, Bob, quien había trabajado con las marcas ABC y Disney durante treinta años, había ejecutado sus responsabilidades de manera lenta y eficaz. Aunque los miembros de la junta directiva de Disney miraron primero hacia afuera de la empresa para buscar un nuevo director, pronto se percataron de que la persona idónea podría estar justo debajo de sus narices.

Bob Iger reemplazó a Eisner y se convirtió en director ejecutivo en 2005. En el transcurso de las tres décadas anteriores tuvo la oportunidad de obtener experiencia práctica en todas las facetas de la industria televisiva, desde deportes hasta noticias y entretenimiento. Estuvo expuesto a la adquisición de programas, negociaciones de derechos y asuntos de negocios y participó en todos estos procesos, aunque durante la mayor parte del tiempo se sentía como un novato al que convocan a las grandes ligas. En su autobiografía, *The Ride of a Lifetime*, Iger detalla cómo en cada etapa de su carrera se le pidió que hiciera algo que nunca había hecho antes, siempre en una plataforma cada vez más grande y con más partes interesadas observando. Por ejemplo, cuando Capital Cities Communications compró ABC, todos en la compañía se sorprendieron y casi de inmediato se le pidió a Bob que se convirtiera en el presidente de ABC Entertainment. Iger escribe en su libro: «No fue un salto sin paracaídas, al principio se sintió más como una caída libre. Me dije: tienes trabajo. Están esperando que cambies este negocio. Tu falta de experiencia no puede ser una excusa para el fracaso».¹

Bob Iger se diferenció del más experimentado Michael Eisner en que nunca abandonó su mentalidad humilde y sus ganas de aprender mientras avanzaba en su carrera. Permaneció auténtico. Creía que la primera regla era no «fingir nada». Afirmaba: «Tienes que ser humilde, no puedes fingir ser alguien que no eres o saber algo de desconoces. Sin embargo, también estás en una posición de liderazgo, no puedes dejar que la humildad te

impida liderar. Es una línea muy fina y es algo que predico. Tienes que hacer las preguntas que necesitas, admitir sin disculpas lo que no entiendes y trabajar para aprender lo que necesitas tan rápido como sea posible».²

LA PARADOJA

Iger encarna una paradoja que observo en los líderes excepcionales y que al mismo tiempo los separa del liderazgo de la vieja escuela que, con demasiada frecuencia, se encuentra erosionado por la arrogancia y evita que tales líderes sean conscientes de ciertas realidades.

Hoy en día, liderar requiere combinar estos dos atributos: confianza y humildad. La realidad cambia tan rápido que los líderes no pueden volverse arrogantes; antes bien, deben permanecer en una postura de aprendizaje. Al mismo tiempo, los miembros del equipo esperan que su líder les inspire confianza. Iger concluyó: «No hay nada que inspire menos confianza que una persona que finge un conocimiento que no posee. La verdadera autoridad y el liderazgo provienen de saber quién eres y no pretender ser alguien más».³

Cuando Capital Cities adquirió ABC, Bob fue convocado para dirigirla, acción que representó la fusión de ambas empresas. Bob recuerda:

En aquel entonces, el jefe de cualquiera de las tres (grandes) televisoras era una de las personas más poderosas de la industria televisiva (un hecho que me parecía irreal), pero para todos en la industria yo era una incógnita que se avecinaba. No tenía idea de cómo se hacían las cosas en Hollywood y ninguna experiencia manejando relaciones con personas creativas o trabajando con sus representantes. No hablaba su idioma. No entendía su cultura. Para ellos, yo era un trajeado de Nueva York que de repente, por razones que debieron parecerles desconcertantes, tenía una inmensa influencia sobre su vida creativa. Así pues, todos los días me reunía con los gerentes y agentes, escritores, directores y estrellas de

televisión que Stu y Ted (mi equipo ejecutivo) convocaban para mí. En la mayoría de esas reuniones, tuve la sensación de ser examinado y provocado en un intento por averiguar quién era yo y qué demonios estaba haciendo allí.⁴

No puedo imaginar lo que debe haber sido fungir como el líder en ese entorno, sentir que las personas a mi cargo cuestionaban constantemente mi derecho y capacidad para guiarlos o para tomar buenas decisiones en su nombre. Es una receta para que los egos estallen; una oportunidad para recordarles a todos quién lleva la batuta y cómo el director ejecutivo tiene el derecho de despedir a quien sea si así lo decide. Esto sucede cada año entre ejecutivos y miembros del equipo.

Pero Bob Iger no dejó que su ego se apoderara de él. En lugar de esforzarse demasiado para impresionar a quien estaba al otro lado de la mesa, sabía que tenía que resistir el impulso de fingir que sabía lo que estaba haciendo. En cambio, hizo muchas preguntas, expresó su necesidad por lo que otros tenían que ofrecerle. Este tipo de actitud desarma a la mayoría de las personas. Cuando Bob llegó a Hollywood sabía que no tenía una gran personalidad o una especialmente arrogante; apenas y conocía a alguien en la ciudad. A la luz de esta situación, podía marchitarse bajo los juegos de poder de los agentes y actores y mostrar su inseguridad, o bien, podría aprovechar su falta de «hollywoodismo» y ser una especie de misterio, actitud que funcionaría a su favor.

Cuando Bob Iger se convirtió en presidente y director ejecutivo de Walt Disney Company, volvió al enfoque que le había funcionado. No pretendía ser Michael Eisner (lo que funcionó a su favor) ni tampoco Walt Disney. Con humildad, demostró que era él mismo:

- Escuchó más de lo que habló.
- Aprendió más de lo que enseñó.
- Buscó agregar valor más que ganar valor.

Así se ganó a la gente, una persona a la vez. Gracias a que dirigió a su manera, la gente sentía que era alguien de confianza cada vez que tomaba una decisión. Su humildad equilibraba su confianza y de este modo convencía magnéticamente a otros para que se pusieran de su lado, incluso cuando veían las cosas de manera distinta. Su confianza era real, pero llegaba en dosis más pequeñas, mezcladas con una escucha humilde a lo largo del camino. La realidad es que, en cada paso, la gente pensaba que no estaba calificado para el nuevo trabajo, y a menudo Bob sonreía demostrando que estaba de acuerdo. Entonces asumía una postura de aprendizaje con esas mismas personas: todos coincidían en querer que la empresa floreciera.

Bob formó colaboradores, no combatientes; de este modo, la gente no sentía que necesitaba competir con él, sino completarlo.

Esto nunca fue más claro que cuando Bob Iger se reunió con Steve Jobs para discutir cómo podrían resucitar la relación entre Disney y Pixar. Cuando Michael Eisner dirigió Disney, él y Jobs (presidente original de Pixar) eran dos grandes egos en la mesa, ambos luchando por tener la ventaja en las negociaciones. Estoy seguro de que fue como ver a dos pavos reales extendiendo sus colas con orgullo para ver quién ganaría el concurso. Tales despliegues por lo general resultan en ecuaciones de ganar/perder.

Cuando Iger tomó el cargo, se puso en contacto con Steve para ver si podían reunirse. La realidad es que ninguno de los dos se conocían, así que tampoco sabían qué esperar, pero en poco tiempo Iger se ganó a Steve Jobs. Como probablemente ya adivinaste, cuando conoció a Jobs, Iger adoptó un enfoque completamente diferente:

1. Reconoció que estaba en un territorio nuevo.
2. Comunicó que quería agregar valor a Pixar.
3. Afirmó que se sentía incapaz de liderar una marca tan asombrosa como Disney.
4. Transmitió su creencia de que ambos equipos podrían ser mejores si trabajaban juntos.

Esta anécdota ilustra de manera efectiva una lección útil: los líderes que son emocionalmente inseguros sabotarán su capacidad para crecer más o para profundizar en las relaciones. De forma natural pondrán barreras con personas competitivas; ven a los socios potenciales con sospecha, no con expectativas. Los líderes perciben que las contrapartes fuertes representan una de tres posibilidades:

1. **Amenaza.** La persona es una amenaza para su poder, posición y prestigio.
2. **Espina.** La persona es vista como una molestia que debe ser eliminada.
3. **Prosperidad.** La persona es percibida como un activo que puede permitirles mejorar y prosperar.

Con frecuencia, Michael Eisner veía a Steve Jobs como una amenaza; en cambio, Bob Iger reflexionó en cómo podían prosperar juntos. Poco a poco, Iger empezó a deshacer el nudo creado por la relación disfuncional de Eisner y Jobs, hasta que una tarde

¿Cómo te
perciben
los demás,
más seguro o
más humilde?

Bob decidió lanzarle una idea. Comenzó admitiendo que era una locura; sugirió que tal vez Disney podría comprar Pixar. Después un instante de silencio, Jobs respondió: «Eso no es una idea tan loca». Entonces, Steve explicó que, si bien estaba abierto al diálogo, no tomaría una decisión unilateral sin involucrar a John Lasseter y Ed Catmull, líderes del equipo de animación de Pixar. No fue una locura, sino una gran idea. Bob aceptó reunirse con ambos hombres... y los conquistó. La compra

se efectuó y Steve Jobs y su equipo de Pixar se unieron al imperio de Disney.

Lo que más me gusta del trato fue la forma en que Bob ganó por todos lados. Les dijo que, si vendían Pixar a Disney, se convertirían en los asesores de toda la animación de Disney.

Después de todo, Pixar definió el camino de la animación por computadora, así que deberían dirigirlo todo. En otras palabras, los compradores se convirtieron en aprendices. Era una escena de confianza y humildad.

Con el tiempo, Bob Iger y Steve Jobs se hicieron amigos. Cuando Steve falleció en octubre de 2011, Bob y su esposa Willow fueron parte del puñado de personas invitadas a su memorial. Ellos habían forjado una sociedad que Michael Eisner no pudo imaginar y que había descartado. ¿Por qué? La combinación de humildad y confianza rara vez tiene sentido para quienes no la poseen. Es difícil de explicar, pero permítame intentarlo.

CÓMO LA CONFIANZA Y LA HUMILDAD CREAN ÍMPETU

Aquí radica la gran idea: los líderes excepcionales poseen confianza, pero lo manifiestan con gran humildad.

En el complejo mundo de hoy, la gente busca a cualquier persona que tenga un claro sentido de confianza; los equipos rara vez avanzan si no observan este rasgo en su líder. Al mismo tiempo, la gente exige que la confianza del líder no lo ciegue a su propia humanidad. Los líderes creen en sí mismos, pero no creen que puedan hacerlo solos. Dacher Keltner apuntó: «Las seducciones del poder nos inducen a perder las mismas habilidades que nos permitieron ganar poder en primera instancia». ⁵

La confianza en conjunto con la humildad proporcionan la energía de la certeza y la flexibilidad de la enseñanza para crear sinergias en las asociaciones. Bob Iger descubrió que esto era cierto en sus interacciones con George Lucas (cuando compró Lucasfilm), con Ike Perlmutter (cuando compró Marvel) y con Steve Jobs (cuando compró Pixar). Bob era un aprendiz, pero trajo a la mesa la suficiente confianza, incluso audacia, para hacer tales propuestas a estos directores ejecutivos. Solo la confianza, incluso la confianza en sí mismo, puede catapultar a un líder promedio a uno extraordinario.

EL PAPEL ESENCIAL DE LA CONFIANZA

Ya que la cultura del siglo XXI es cada vez más incierta y nuestra economía global es cada vez más complicada e impredecible, los miembros de los equipos anhelan un sentido de confianza. Pienso que una de las tareas de los líderes es inculcar confianza en sus equipos; esto no implica que tengan todas las respuestas por adelantado, ni tampoco que estén seguros de que todo saldrá según lo planeado. Significa que, a medida que nuestro mundo experimenta incertidumbre, el anhelo humano de confianza crece de manera proporcional. Los líderes excepcionales comprenden esta necesidad y la aprovechan para aumentar su influencia. Cuando los líderes tienen confianza, su actitud se vuelve contagiosa:

- Su pasión y energía se vuelven virales.
- Su claridad tiende a motivar a las personas a actuar.
- Transmiten una sensación de seguridad a su equipo.
- Su sentido de responsabilidad se expande a los demás.
- Su certeza de que se debe hacer algo se extiende.

La confianza puede erosionarse con el tiempo; conforme nos hacemos mayores, ganamos más experiencia y más cínicos nos volvemos. Después de décadas, nuestra cosmovisión cambia: ya no confiamos a ciegas en otros, nos volvemos autoprotectores; vemos cuán egoístas e inmaduros pueden ser incluso los adultos y nuestra confianza tiende a menguar. Es por esta razón que un niño puede estar tan seguro de andar en patineta cuesta abajo y sus padres sienten que deben explicar por qué debería tener más cuidado. O por qué una jovencita puede tener tanta confianza en su libertad en las redes sociales, ajena a los depredadores que se aprovechan de los niños. La confianza reina en los jóvenes y tiende a disminuir con el tiempo.

Piensa cuántos movimientos en la historia fueron liderados por jóvenes, gente idealista, enérgica e incluso ingenua. Junto con ese idealismo viene la confianza y, con frecuencia, esa con-

fianza da sus frutos. Juana de Arco, William Wilberforce, Martin Luther King Jr. Los movimientos abolicionistas; los movimientos por los derechos de las mujeres; los movimientos por el derecho al voto; los movimientos por los derechos civiles e igualdad de derechos. Miles de seguidores de esos movimientos solo necesitaban permiso para actuar y fue un líder seguro quien les dio ese permiso a través de su confianza.

El hecho es que la gente sigue a los líderes que tienen e inspiran confianza. La mayoría de las personas carece de ella y admiran a quien está convencido y decidido a moverse en una determinada dirección. Creo que la gente sigue al líder que es más claro y seguro, no necesariamente al que está en lo correcto. Esta es la razón por la que los líderes de las sectas religiosas ganan seguidores: atraen a personas desprevenidas que anhelan la confianza.

Permíteme enfocarme en por qué tu gente quiere que seas un líder con confianza. A medida que nuestras vidas se vuelven más complicadas y abrumadoras, la gente siente que no tiene tiempo para investigar todas las decisiones que deben tomar. Estamos cansados y comenzamos a buscar «guardianes» que comparten nuestros valores y nos ayuden a tomar buenas decisiones. Avales de celebridades, autores sabios, *influencers* de las redes sociales. Expertos, figuras políticas, el tío Carlos. Estos «guardianes» se convierten en una especie de líder; son personas que hacen la tarea por nosotros y eliminan nuestra necesidad de pensar a fondo en todo. Confiamos en su opinión. Como tienen confianza y pueden articular su perspectiva, nos sentimos cómodos moviéndonos en la misma dirección en que se mueven. Son a menudo los que nos dan claridad en un mundo confuso, lleno de zonas grises. La dirección clara que ofrecen nos muestra cuál es el siguiente paso y nos sentimos bien con nosotros mismos cuando tenemos claridad. Es por eso por lo que valoramos la confianza en los líderes.

Durante veinte años de mi carrera trabajé en el equipo de liderazgo de John C. Maxwell. John es un autor increíble y un líder que rara vez carece de confianza. Es un buen pensador, es un comunicador excepcional y está seguro de su dirección.

Cuando toma decisiones, es claro y seguro, incluso cuando no acierta. Esto no solo ha atraído a un gran equipo, sino a millones de lectores y seguidores a lo largo de las décadas, pues la gente valora su confianza. He aquí tres observaciones que hice mientras trabajé junto a él:

- 1. Su confianza era atractiva.** Como mencioné con anterioridad, quienes teníamos menos confianza podíamos pedir prestada la suya y sentirnos mejor con nuestras vidas. Recuerdo haber asistido a una reunión de la junta directiva cuando surgió un tema «gris», incluso controvertido. Había que tomar una decisión. Aunque varios en esa junta vieron el problema de manera diferente, John Maxwell escuchó y luego dijo con seguridad por qué deberíamos movernos en una determinada dirección. A la hora de tomar una decisión, todos se sintieron atraídos por su confianza y votaron por su propuesta.
- 2. Su confianza era energizante.** Nuestro equipo se impulsó con su energía, la cual derivaba de su confianza en que nuestro objetivo podría alcanzarse. Absorbimos su energía y la aplicamos hacia nuestro objetivo mutuo. Esto era bastante común. John Maxwell fue una vez a un restaurante de comida rápida y se formó en el carril para autoservicio. Cuando llegó a la ventanilla, preguntó si podía comprar un simple vaso con hielo; sin refresco, solo hielo. La empleada adolescente respondió: «Oh, lo siento, no puedo hacer eso». Cuando John sonrió y dijo: «¡Sí, claro que puedes!», ella le devolvió la sonrisa y respondió: «¡Está bien!». Así, John se fue con su vaso de hielo.
- 3. Su confianza invitaba a las ideas.** Como Maxwell tenía confianza, todos sentíamos que valía la pena aplicar nuestras propias ideas a la meta. Después de todo, si estábamos seguros de alcanzarla, ¿por qué no responsabilizarnos y agregar valor? La confianza de John era el resultado de su seguridad emocional. Más de una vez compartió una idea para recaudar fondos para una nece-

sidad en el mundo y, antes de que nos percatáramos, todo nuestro equipo de liderazgo estaba aportando ideas, basados en su creencia de que en verdad podíamos lograrlo. Una y otra vez he visto cómo la confianza genera creatividad.

La verdad es que la confianza hace que el liderazgo sea creíble. Si la gente no percibe que tienes confianza, ni siquiera en ti mismo, es posible que no confíen en seguirte. Si no crees en ti, a tu gente le resultará difícil creerte. Si estás indeciso sobre tu dirección, tu gente también lo estará. La confianza suele ser lo primero, incluso antes que la competencia (aunque ambas son imprescindibles).

De cualquier manera, los líderes necesitan confianza y es importante que comprendamos cuál es nuestro nivel personal al respecto. En su libro *Confident Leader!: Become One, Stay One*, mi amigo Dan Reiland sugiere que la confianza no es un tema sobre el que la mayoría de la gente piense o hable mucho. La mayoría de nosotros nos sentimos confiados hasta que tomamos una gran decisión, como elegir una escuela para nuestro hijo, comprar una casa o hacernos cargo de un gran proyecto en el trabajo. Entonces, de repente, nos convertimos en una persona diferente; no queremos parecer tontos al fallar, actuar con torpeza o desplomarnos. En estos grandes momentos, la mayoría nos encogemos, nos apartamos de nuestra habitual seguridad. Le pregunté a Dan qué porcentaje de líderes que ha entrevistado tenían demasiada confianza y cuántos tenían poca. Él cree que alrededor de tres de cada diez luchan día a día con su exceso de confianza. La mayoría de nosotros tenemos niveles normales hasta que chocamos con una pared; así pues, alrededor de siete de cada diez lidian con la falta de confianza. Terminamos esforzándonos por construir una narrativa de confianza en nosotros mismos y en nuestro equipo.⁶

CUIDADO CON EL EXCESO DE CONFIANZA

Por desgracia, con el tiempo, y cuando no se controla, la confianza puede transformarse en algo inútil para los líderes. Esto es lo que llamamos ego: nubla nuestra objetividad y disminuye nuestra lógica. A medida que los líderes triunfan, se convencen de que seguirán ganando; algunos incluso creen ciegamente que no pueden cometer errores.

Cuanto más éxito tengamos, más grande será nuestro ego. El ímpetu puede hacer que nos veamos mejor de lo que realmente somos. Con el tiempo, la confianza puede alimentarse con nuestros egos y nuestros egos con nuestra confianza. Hay una delgada línea entre la confianza y la arrogancia. En el mundo de hoy, muchos entre la generación emergente de los jóvenes profesionales ven líderes confiados cruzar esa línea y volverse arrogantes. Estos líderes no quieren ser cuestionados ni desean obstáculos en su camino; piensan que si alguien los cuestiona, esa persona no cree en su misión. La línea entre la sumisión al líder y el progreso se difumina. Este tipo de arrogancia es nauseabunda y es una de las razones principales por las que la humildad juega un papel indispensable.

EL PAPEL ESENCIAL DE LA HUMILDAD

En el libro clásico de Jim Collins *Good to Great* (De buena a grandiosa), se presenta a los «líderes de nivel cinco». Estos son los que llegaron a la cima, los que llevaron a su empresa de ser «buena» a ser «grandiosa». Su equipo de investigación se sorprendió por lo que encontró en estas personas. Esperaba que dichas empresas estuvieran dirigidas por líderes carismáticos, con grandes personalidades y egos aún mayores. En cambio, halló lo contrario: se trataba de líderes con un sorprendente sentido de humildad. No tenían la idea de haber logrado el objetivo solos. Collins escribió que cuando algo iba mal, se miraban al espejo y se preguntaban: «¿Cómo puedo mejorar para liderar

este equipo?». Cuando algo salía bien, miraban por la ventana y pensaban: «Mira este equipo. Mira lo que lograron».⁷

Tanto la confianza como la humildad son atractivas y mucho más cuando se combinan.

La humildad hace que tu confianza sea creíble

Cuando los miembros del equipo solo ven confianza, comienzan a sospechar que no estás siendo honesto, falta una pieza del rompecabezas. Saben que todos los líderes en algún momento cometen errores y los seguidores empiezan a preguntarse: ¿cuándo puedo confiar en ti? La confianza sola se siente falsa.

Cuando demuestras humildad, comunicas credibilidad. La humildad indica autoconciencia y autenticidad. Una persona que siempre tiene confianza y poca humildad genera sospechas en los miembros del equipo; no es muy diferente de la persona que siempre usa hipérbolos para expresar sus ideas. La gente deja de confiar en este tipo de líder; sabe que su líder es humano y piensa: «No puede estar tan seguro todo el tiempo». En algún punto, deja de tomar al líder con seriedad.

Jason es un entrenador que enfrentó este desafío el año pasado. Se hizo cargo de un equipo e inmediatamente se convirtió en el equivalente de un orador motivacional. Hablaba sobre su gran visión, sobre lo buenos que eran todos y sobre cómo no podían fallar. Platiqué con los miembros de su equipo poco después de que Jason tomara el cargo; si bien todos apreciaban su actitud positiva, su certeza no presagiaba nada bueno. Conocían demasiado bien las dificultades a las que se enfrentaban con regularidad y no creían en esa superconfianza ficticia. Jason les parecía ingenuo; necesitaba que lo enfrentaran a la realidad.

Hablé con él y le sugerí que añadiera humildad a su actitud magnificente. Si su equipo lo veía reconocer que sus objetivos eran difíciles y que podía haber escollos en su camino, añadir una palabra de confianza sería idóneo. Sus palabras serían creíbles.

La humildad indica transparencia e invita a la reciprocidad

Cuando eres humilde, muestras tu humanidad y reconoces tus imperfecciones; y si los miembros del equipo ven esto, responden de la misma manera. Nuestros cerebros están programados para esta función. El sentido de pertenencia funciona de afuera hacia adentro. Al estar en grupos, nuestro cerebro trabaja de manera diferente dependiendo de las señales sociales que intercambiamos con otros. Cuando se envían señales de vulnerabilidad, la amígdala cambia del modo de protección al modo de cooperación en los miembros del equipo. Se mueve de los parámetros de reacción «lucha o huida» a la comprensión y la empatía. La humildad indica que eres un ser humano (antes de ser un jefe) e invita a otros a conectarse y ayudar, por consiguiente, la gente desea corresponder con transparencia y confianza.⁸

Alison Wood Brooks, de la Escuela de Negocios de Harvard, realizó un experimento que ilustra esta situación. Ella planteó dos escenarios a la gente y les preguntó cómo responderían:

1. Estás en una estación de tren; está lloviendo. Un extraño se te acerca para preguntarte: «¿Puedo tomar prestado tu teléfono celular?».
2. Estás en una estación de tren; está lloviendo. Un extraño se te acerca para decirte: «Qué mal que llueva. ¿Puedo tomar prestado tu teléfono celular?».

Más tarde, Brooks preguntó a sus encuestados cómo creían que la mayor parte de la población respondería en estos escenarios. La mayoría dijo que los escenarios no importaban; de cualquier manera, la mayoría de las personas no le darían su teléfono a un extraño. Estaban equivocados. Brooks y su equipo descubrieron que un 422% más de la gente dijo «sí» en el segundo escenario en comparación con el primero. Una simple aunque clara señal de empatía y humanidad compartida hizo la enorme diferencia. De pronto, la persona que pedía el favor se había vuelto real y transparente.⁹