

**CONSTRUYENDO UNA CULTURA DE LÍDERES**

# **AQUÍ SE HACEN LÍDERES**



**MARK MILLER**

Autor de éxito de ventas

CONSTRUYENDO UNA CULTURA DE LÍDERES

# AQUÍ SE HACEN LÍDERES



**MARK MILLER**



Tyndale House Publishers  
Carol Stream, Illinois, EE. UU.



**OTROS LIBROS EN ESPAÑOL DEL AUTOR:**

***LA ESTRATEGIA DEL REY:***

*Eleva tu liderazgo en el juego empresarial*

***EL CORAZÓN DEL LIDERAZGO:***

*Cómo ser un líder al que la gente quiera seguir*

***EQUIPOS TRIUNFADORES:***

*Lo que los grandes equipos saben y hacen*

*El secreto: Lo que los grandes líderes saben... ¡y hacen!*

Visite Tyndale en Internet: [tyndaleespanol.com](http://tyndaleespanol.com) y [BibliaNTV.com](http://BibliaNTV.com).

*TYNDALE* y el logotipo de la pluma son marcas registradas de Tyndale House Ministries.

*Aquí se hacen líderes: Construyendo una cultura de liderazgo*

© 2021 por CFA Properties, Inc. Todos los derechos reservados.

Originalmente publicado en inglés en el 2017 como *Leaders Made Here* por Berrett-Koehler Publishers, Inc. con ISBN 978-1-62656-981-2.

Ilustración interior de la llave y el destornillador © aguiters/Adobe Stock. Todos los derechos reservados.

Fotografía de la caja de herramientas en la portada © Sashkin/Adobe Stock. Todos los derechos reservados.

Fotografía del autor por Irene Morris. Todos los derechos reservados.

Diseño: Alberto C. Navata Jr.

Traducción al español: [produccioneditorial.com](http://produccioneditorial.com)

Edición en español: [produccioneditorial.com](http://produccioneditorial.com)

Las citas bíblicas sin otra indicación han sido tomadas de la *Santa Biblia*, Nueva Traducción Viviente, © 2010 Tyndale House Foundation. Usada con permiso de Tyndale House Publishers, 351 Executive Dr., Carol Stream, IL 60188, Estados Unidos de América. Todos los derechos reservados.

Para información acerca de descuentos especiales para compras al por mayor, por favor contacte a Tyndale House Publishers a través de [espanol@tyndale.com](mailto:espanol@tyndale.com).

#### Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Names: Miller, Mark, date- author.

Title: Aquí se hacen líderes : construyendo una cultura de liderazgo / Mark Miller.

Other titles: Leaders made here. Spanish

Description: Carol Stream, Illinois : Tyndale House Publishers, [2021] |

“Originalmente publicado en inglés en el 2017 como *Leaders Made Here* por Berrett-Koehler Publishers, Inc. con ISBN 978-1-62656-981-2”—Title page verso.

Identifiers: LCCN 2021004322 (print) | LCCN 2021004323 (ebook) | ISBN 9781496457172 (trade paperback) | ISBN 9781496457189 (kindle edition) | ISBN 9781496457196 (epub) | ISBN 9781496457202 (epub)

Subjects: LCSH: Leadership.

Classification: LCC HD57.7 .M537718 2021 (print) | LCC HD57.7 (ebook) | DDC 658.4/092—dc23

LC record available at <https://lccn.loc.gov/2021004322>

LC ebook record available at <https://lccn.loc.gov/2021004323>

ISBN 978-1-4964-5717-2

Impreso en Estados Unidos de América  
Printed in the United States of America

27 26 25 24 23 22 21  
7 6 5 4 3 2 1

*Le dedico este libro a mi esposa, Donna.  
Su paciencia conmigo es insondable, e incalculables  
son sus aportaciones a mi vida. ¡Te quiero!*



# Contenido

Introducción	1
Error humano	5
Apuesta por el liderazgo	13
Segunda oportunidad	17
La asignación	23
Nuestro punto de vista	31
Este es mi trabajo	43
Estudie a los mejores	49
La escala importa	57
La idea general	63
Recapitulemos	75
Simplemente sucede	83
Simplemente hágalo	93
Nunca es tarde	99
Ate los cabos	103
La presentación	115
Hora de decidir	127
Epílogo	131
Reconocimientos	133
Acerca del autor	135



# Introducción

EL LIDERAZGO es la piedra angular de toda gran organización.

Sí, antes de que lo piense, entiendo que se requiere algo más que un liderazgo excepcional para construir una organización perdurable. Tras cinco intensos años de investigación, nuestro equipo descubrió que las organizaciones de alto rendimiento tienen *cuatro cosas* en común. Todas ellas apuestan por el liderazgo, actúan en unidad, ganan el corazón y sobresalen en ejecución. Escribí sobre estas «jugadas» en mi libro anterior, *La estrategia del rey: Eleva tu liderazgo en el juego empresarial*.

Sin embargo, el recorrido hacia el alto rendimiento comienza siempre con el liderazgo. Este libro es una profunda

## AQUÍ SE HACEN LÍDERES

inmersión en una de las cuestiones cruciales que enfrenta toda organización:

*¿Cómo se asegura de que contará con los líderes necesarios para promover su éxito futuro?*

La respuesta es, en pocas palabras: desarrolle una cultura de liderazgo. Seamos claros con el lenguaje desde el principio. Una cultura de liderazgo existe cuando se desarrollan líderes de forma rutinaria y sistemática y cuando se tiene un excedente de líderes preparados para la próxima oportunidad o desafío.

¿Se imagina lo que sucedería si las organizaciones fueran proactivas y estratégicas y construyeran su propia línea de producción de líderes y llenaran su banca con líderes ya preparados y cualificados? ¿Y si las empresas y organizaciones sin ánimo de lucro crearan una cultura en que la norma fuera contar con un liderazgo excepcional en todos los niveles?

Mientras escribo esto, estoy muy consciente de que existe una resistencia a esta idea de desarrollar una cultura de liderazgo. Estas son algunas de las objeciones más comunes...

*«No necesitamos una cultura de liderazgo; nos va perfectamente».*

Puede que tenga razón: les va perfectamente... de momento. Sin embargo, incluso en organizaciones que en presente disfrutan del éxito, esto a menudo se debe al esfuerzo de algunos hombres y mujeres buenos que llevan sobre sus hombros el peso de toda la organización. Sus actos heroicos son necesarios una y otra vez para conseguir cada logro colectivo. Esta táctica no solo falla en aprovechar todo el potencial de su

personal, sino que hace muy improbable que sea constante la grandeza.

*«Los líderes nacen; no se hacen».*

Si cae en manos de este mito, su organización probablemente no hará las inversiones necesarias para desarrollar líderes en todos los niveles. Se limitará a esperar que aparezca, como por ensalmo, el próximo líder. En esencia, está esperando que aparezca milagrosamente *Superman* o *Superwoman* y que salve su empresa. Esta es una estrategia dudosa para conseguir éxito en el futuro.

*«Estamos demasiado atareados como para pensar en el futuro».*

Si su organización es como la mayoría, es probable que hoy carezca de suficientes líderes capaces. Y si hay escasez de líderes, los que sí tiene a menudo estarán sobrecargados con solo intentar seguir adelante. Es un hecho que no están pensando en desarrollar futuros líderes. Por lo tanto, un déficit actual de liderazgo es a menudo el preámbulo de una escasez de líderes en el futuro. Si no interrumpen este ciclo, puede que acabe con ustedes al final.

*«Aunque quisiéramos una cultura de liderazgo, no sabemos cómo desarrollarla».*

¡Esta es la mejor forma de resistencia! Aunque me esforzaré por responder a todas las objeciones que acabo de presentar, he escrito *Aquí se hacen líderes* principalmente para este último grupo: aquellos que entienden el valor de una plantilla fuerte de líderes cualificados pero carecen de la estructura

## AQUÍ SE HACEN LÍDERES

estratégica para desarrollarla. Este libro es realmente para ustedes.

En última instancia, su éxito en el futuro depende de la *cantidad* y *calidad* de los líderes que tenga en su equipo. Siga el camino que se presenta en las siguientes páginas, y posicionará su organización entre la élite. Creará un lugar donde la excelencia en el liderazgo no será un sueño, sino el resultado de una sana estrategia ejecutada con diligencia.

El futuro empieza hoy. ¡Comencemos!

# ERROR HUMANO



EL RUIDO ERA ENSORDECEDOR y la confusión, agotadora. Blake se esforzaba por levantarse del suelo, y se preguntaba qué acababa de suceder. La única luz de la sala entraba por una pequeña ventana cerca del techo mientras el sol se movía lentamente en el horizonte.

Blake recorrió con dificultad la habitación con la mirada y vio que los demás se estaban levantando. Todos estaban cubiertos de polvo y escombros. Seguía oyendo un pitido en sus oídos. Solo un momento antes de la explosión, Blake había comenzado su primera reunión con el equipo directivo como nuevo CEO y después, esto...

## AQUÍ SE HACEN LÍDERES

—¿Están todos bien? —gritó Blake.

—Yo sí —dijo una voz desde las sombras.

—Yo también —señaló otra.

Una tercera voz preguntó:

—¿Qué pasó?

—No lo sé —dijo Blake mientras el humo comenzó a llenar la sala—. Tenemos que salir del edificio. ¡Rápido! ¿Dónde está David... y Sally?

—¡Están aquí! —gritó Becky.

Blake saltó por encima de la mesa y vio que ambos estaban en el suelo. Se inclinó para examinarlos y lo que vio le preocupó. Los dos estaban inconscientes.

—¿Están bien? —gritó Amanda.

—No lo sé, pero tenemos que sacarles de aquí —dijo Blake—. Tim y Bill, lleven a Sally, por favor, y yo me encargo de David.

Por suerte, el grupo solo tenía que bajar un tramo de escaleras para llegar al nivel de la calle. Cuando salieron fuera, vieron que muchos de sus compañeros ya habían conseguido salir del edificio. Afortunadamente, el sonido de las sirenas se oía cada vez más cerca.

Blake y su equipo pusieron a Sally y a David sobre la hierba. David comenzó a toser y se sentó; pero Sally estaba inmóvil y no respiraba. Blake comenzó a practicarle una reanimación cardiopulmonar. No hubo respuesta. Blake siguió con la reanimación hasta que llegaron los paramédicos y se encargaron de ello. Consiguieron reiniciar el corazón de Sally y la llevaron rápidamente al hospital local.

Desde la calle, los empleados miraban cómo el fuego

devoraba el edificio. Las llamas anaranjadas luchaban con el sol naciente mientras el humo ascendía ondulante a centenares de metros. El calor hizo retroceder a los concurrentes mientras llegaban varios camiones de bomberos.

Blake se acercó al que creía ser el encargado de la planta y le preguntó:

—¿Han conseguido salir todos?

Lamentablemente, el hombre contestó:

—No lo creo.

—¿Quién falta? —repuso Blake.

—Echamos de menos a seis miembros del equipo, señor.



Habían pasado dos semanas desde aquel funesto primer día de trabajo. Aquella explosión había marcado para siempre a Blake y a toda la organización. Aquella mañana se perdieron seis vidas. El informe decía que la causa fue un «error humano».

Aquella tragedia complicaba el desafío que Blake tenía ante sí. Le habían contratado para recuperar una empresa con dificultades. Ahora tenía que gestionar el proceso de desaliento, recomponer la confianza, reconstruir físicamente el edificio y, además, cambiar una cultura caracterizada por una enorme falta de compromiso y un rendimiento cada vez menor.

Mientras conducía hacia la oficina temporal que habían construido en el recinto, Blake reflexionó sobre la última década de su vida: un recorrido lleno de emociones, desafíos y gratificaciones.

## AQUÍ SE HACEN LÍDERES

Después de aprender a dirigir durante su cargo en Dynastar, sus últimos años como CEO de una pequeña empresa le habían ayudado a entender lo que demandaba el liderazgo de una organización. Su iniciativa de enseñar a todo su personal a jugar al ajedrez en lugar de a las damas había revolucionado la empresa. El éxito conseguido había catapultado su rendimiento y cuota de mercado, y aquel elevado rendimiento sostenido había dado a Blake un cierto reconocimiento.

La atención, alimentada por un par de artículos en revistas, pusieron a Blake en el radar de varias firmas que buscaban ejecutivos. Al principio no respondía sus llamadas, pero un día decidió devolver una de ellas. Tras escuchar una oferta que parecía demasiado buena para ser verdad, él y su esposa Megan decidieron que merecía la pena lanzarse por una oportunidad como aquella.

La nueva empresa de Blake era de tamaño medio y, aunque estaba en un sector de crecimiento lento, lo cierto era que no estaba creciendo nada; las ventas estaban disminuyendo y los beneficios a punto también de reducirse. Por otra parte, había sabido que la última encuesta de compromiso laboral reflejaba asimismo un declive en el estado de ánimo. Sabía que estos indicadores eran fruto de causas más profundas. Su tarea era determinar cuáles eran; y rápido.

La reunión de hoy sería un desafío. Ya había mucho que hacer antes del accidente, pero lo cierto era que la lista de cuestiones urgentes era ahora asombrosamente larga. Los asistentes serían los mismos que dos semanas antes, con una excepción:

Becky Gonzales, Ventas & Marketing

Tim Godfrey, Fabricación

David Baldwin, Operaciones Comerciales

Bill Alexander, Asesor Legal

Amanda Chesterfield, Directora Financiera

La ausente era Sally Danbury, exdirectora de Recursos Humanos. Después de lo sucedido, Sally se decidió por una jubilación anticipada para pasar más tiempo con sus nietos. Después de treinta años en la plantilla, sentía que se había ganado un descanso.

—Buenos días —dijo Blake en un tono más contenido de lo habitual.

El equipo respondió gestualmente al saludo, pero nadie dijo nada.

—¿Cómo están? —dijo Blake dirigiéndose a todo el grupo.

Algunos todavía estaban afectados emocionalmente por el accidente. David Baldwin, el jefe de Operaciones Comerciales, presentó un informe sobre la causa de la explosión y explicó que se habían introducido ciertos cambios de proceso para mejorar la seguridad en el futuro.

—De acuerdo —añadió Blake—, pero creo que la solución podría ser mucho más difícil que las medidas que acabas de presentar.

—¿Qué quieres decir? —preguntó David.

—Sin duda vamos a necesitar las normas de seguridad más elevadas. Debemos reconstruir la confianza de nuestros empleados, y estos cambios de proceso ayudarán, pero en mi

## AQUÍ SE HACEN LÍDERES

opinión, las medidas de seguridad que ya teníamos antes del accidente habrían funcionado si se hubieran seguido. ¿No es así?

—Sí, es cierto —admitió David.

—Señoras y señores, este incidente es un indicador gráfico y trágico de nuestro problema. Llamar “error humano” a lo que sucedió es un agravio para los que perdieron la vida; sería más correcto calificar la causa como un “error de liderazgo”. Los líderes hicimos mal nuestro trabajo y, por ello, algunas personas murieron.

»Según los datos de nuestra última encuesta de compromiso laboral, ¡la inmensa mayoría de nuestros empleados

---

*En una organización,  
los líderes son los  
responsables de la cultura.*

---

van como sonámbulos! Esto no es un problema de recursos humanos, de los supervisores y, sin duda, tampoco lo es de los empleados que crearon esta

tóxica atmósfera laboral. Se trata de un asunto de liderazgo; es responsabilidad nuestra.

»En una organización, los líderes son los responsables de la cultura. Vamos a subir el listón.

»Dentro de diez años, veremos lo que ha sucedido aquí como una tragedia y como un punto de inflexión. Lo que ha pasado nos va a llevar a crear una organización mejor. Ojalá hubiéramos cambiado antes de llegar a este punto, pero estamos donde estamos.

»En nuestra reunión de hoy, vamos a oír un rápido informe sobre cómo va a afectar la situación de nuestra fábrica a la empresa en los próximos noventa días, y veremos

el impacto que va a tener en nuestras proyecciones anuales —dijo Blake.

Tras la lectura del informe final, añadió:

—Tengo otro punto en nuestro orden del día. Hemos de hablar sobre quién va a ocupar el lugar de Sally al frente de recursos humanos. ¿Alguna idea?

Silencio del grupo; ni una palabra. Con cierta impaciencia, Blake preguntó:

—Han estado planificando la sucesión, ¿no?

—Siento decir que no —Becky habló por el grupo—; no hemos comentado nada entre nosotros.

—De acuerdo —dijo Blake sorprendido—. Voy a estudiar el asunto y trataremos el tema de recursos humanos en nuestra próxima reunión.

—¿Hay algo más? —preguntó Bill.

—Sí, una cosa más —dijo Blake—. Para nuestra próxima reunión, vengan preparados para hablar de *su* banquillo de líderes. Sé que quizás no parece el mejor momento para abordar este tema, pero si no vamos con cuidado, el presente siempre dejará fuera al futuro. Como directivos, debemos trabajar tanto en el hoy como en el mañana.

Como en una coreografía, todos comenzaron a mostrarse inquietos. Blake se dio cuenta de inmediato.

—¿Qué sucede? ¿He dicho algo raro?

—En primer lugar, ¿puedes decirnos a qué te refieres con “banquillo de líderes”? —preguntó Amanda.

—Sí, claro, discúlpenme; puede que esta expresión sea nueva para ustedes. “Banquillo de líderes” hace referencia a los líderes en activo y a los emergentes. Se representa muchas

## AQUÍ SE HACEN LÍDERES

veces en un plan que muestra nuestras mejores ideas sobre la sucesión: cuál es la persona que asumirá el relevo de cada cargo y también quién sería el sustituto del sustituto. En última instancia, quiero que tengamos tres niveles en cada posición clave de liderazgo.

—Lo siento, Blake, pero no tenemos nada parecido.

—Becky parecía actuar como la portavoz del grupo o, al menos, era la más comunicativa.

—De acuerdo, este será uno de los temas que trataremos en la próxima reunión. Puede que tengamos que programar una sesión más larga. Tenemos mucho de qué hablar. Traigan, por favor, lo que tengan sobre sus líderes actuales y emergentes.

Inmediatamente después de la reunión, Blake decidió que tenía suficiente información para ponerse en contacto con su mentor, Jack Deluca. Jack había tenido un enorme éxito como CEO, y Blake pensó que conversar con él sería útil.