

Stephen R. Covey

El líder interior

Cómo inspirar y transmitir los valores
que conducen a la grandeza

Obra editada en colaboración con Editorial Planeta – España

Título original: *The Leader in Me, de Stephen R. Covey*

Originalmente publicado en inglés, en 2008 por Free Press, un sello de Simon & Schuster, Inc.

© FranklinCovey, 2008

FranklinCovey y el logo FC y marcas registradas son marcas de FranklinCovey Co. Sujetas a autorización.

© de la traducción, Carlos Ossés Torrón, 2009

© de todas las ediciones en castellano

Fotocomposición: Realización Planeta

© 2023, Editorial Planeta, S. A. – Barcelona, España

Derechos reservados

© 2024, 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 España: octubre de 2023

ISBN: 978-84-493-4149-6

Primera edición impresa en México: enero de 2024

ISBN: 978-607-569-619-5

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 en México – *Printed in Mexico*

SUMARIO

Prefacio	11
1. ¿Demasiado bueno para ser verdad?	17
2. Descubrir qué es lo que los padres, los profesores y los líderes empresariales quieren de un colegio	39
3. La elaboración de un proyecto de liderazgo	69
4. Alinearse para alcanzar el éxito	101
5. Dar rienda suelta a una cultura de liderazgo	123
6. Su difusión por todo el mundo	143
7. Ascender e ir más allá	177
8. Conseguir aplicarlo paso a paso	215
9. Finalizar teniendo el principio en mente	247
10. Aplicación en casa	267
Notas	289
Índice analítico y de nombres	293
Sobre el autor	305
Sobre FranklinCovey	307

¿DEMASIADO BUENO PARA SER VERDAD?

Durante muchos años, hemos practicado la educación del carácter sin conseguir ningún resultado. La primera vez que hablé de la opción del liderazgo, muchos escépticos pensaron que se trataba de algo insustancial. Pero ahora son verdaderos creyentes.

LESLIE REILLY, Distrito de Colegios Públicos del Condado de Seminole, Florida

Los jóvenes de hoy, nuestros hijos, pertenecen a la generación más prometedora de la historia. Se encuentran en la *cumbre de todas las épocas*. Pero también se hallan en la encrucijada de dos importantes caminos. Uno es el amplio y transitado camino que conduce a la mediocridad de la mente y del carácter y, en consecuencia, al declive social. El otro es un camino en pendiente, más estrecho y «menos trillado» que permite acceder a infinidad de posibilidades humanas y que, por tanto, constituye la esperanza del mundo. Si se les muestra el camino, **TODOS** los niños son capaces de seguir esta segunda senda.

Pero ¿quién va a enseñárselo, si no somos ni usted ni yo? ¿Dónde aprenderán a tomar esa senda, si no es en su hogar o en la escuela? ¿En qué momento van a emprenderlo, si no es ahora?

Acompáñeme y podrá conocer una historia jamás revelada y cargada de grandes esperanzas.

Cuando los doctores Rig y Sejjal Patel se trasladaron a Raleigh, Carolina del Norte, estaban, como la mayoría de los padres, muy interesados en encontrar un buen colegio, un lugar donde sus hijos pudieran aprender en un entorno saludable y seguro que estimulara sus mentes. Pidieron consejo a algunos de sus colegas y todos les recomendaron el mismo colegio: el centro de enseñanza elemental A. B. Combs.

Sobre el papel, el centro A. B. Combs era un lugar bastante corriente. No era más que un colegio público ubicado en un barrio tranquilo que albergaba a más de ochocientos alumnos, de los cuales el 18 % tenía el inglés como segunda lengua, el 40 %

almorzaba gratis o con descuento en el comedor, el 21 % estaba acogido a algún programa especial y el 15 % eran considerados alumnos superdotados. El edificio que los alojaba tenía cincuenta años de antigüedad y algunos profesores llevaban mucho tiempo trabajando en él.

Pero, aunque sobre el papel el centro A. B. Combs no parecía nada especial, las referencias que obtuvieron los Patel sobrepasaron todas sus expectativas. Los Patel oyeron todo tipo de elogios sobre sus notables resultados académicos, sus alumnos cordiales y respetuosos, su personal docente comprometido y sobre la responsable del centro, que había sido elegida Directora del Año. Apenas había experimentado problemas de disciplina. Los estudiantes que habían tenido graves dificultades en otros colegios progresaban adecuadamente en este centro. Hasta los profesores eran felices. Todo parecía demasiado bueno.

De hecho, cuantas más historias oían los Patel, más se preguntaban: «¿Puede realmente existir un lugar como ese?». No lo expresaron en voz alta, pero no podían dejar de pensar: «¡Parece demasiado bueno para ser verdad!».

Los Patel decidieron ir a visitar el colegio personalmente y cuando llegaron descubrieron que el simple hecho de entrar por la puerta principal del centro A. B. Combs ya es una experiencia cautivadora. Allí se respira un ambiente que no se encuentra en la mayoría de los colegios. Es un ambiente que se puede ver, escuchar y tocar. Y si alguna vez visita el centro durante la celebración anual del Festival Internacional de Alimentación, podrá degustar algo de ese ambiente, ya que el colegio cuenta con alumnos que proceden de cincuenta y ocho países y hablan veintisiete lenguas distintas. El colegio es un lugar limpio. Los alumnos que transitan por sus pasillos miran a los ojos a los adultos y los saludan. Todo lo que cuelga de sus paredes despierta alegría e incluso aumenta la motivación. Los alumnos se tratan entre sí con respeto y la diversidad cultural no sólo se valora de forma muy positiva, sino que se celebra notablemente.

Durante su visita, los Patel descubrieron cuál es la misión del centro y los objetivos que se plantea. Pudieron conocer las tradiciones del colegio, especialmente la tradición de mostrar inte-

rés por los demás. Deambularon por sus pasillos y vieron las citas y los murales que estimulaban a los alumnos a dar lo mejor de sí mismos. Dentro de las aulas se encontraron con profesores trabajadores que mostraban confianza en su capacidad. Descubrieron que a todos los alumnos se les asignaba algún tipo de liderazgo y que muchas decisiones las tomaban directamente los estudiantes y no los profesores. A los Patel todo aquello les pareció asombroso y salieron de su primera visita decididos a matricular a sus hijos en aquel centro.

¿Y QUÉ PIENSA USTED?

¿Qué piensa usted? ¿La descripción del centro A. B. Combs le parece «demasiado buena para ser verdad»?

Creo que la principal razón por la que a los Patel (y tal vez a usted también) les pareció que esos informes acerca del centro A. B. Combs eran demasiado «buenos para ser verdad» es que contrastan notablemente con lo que solemos oír sobre los colegios. Estamos tan habituados a oír hablar de abusos, malos profesores, pintadas, mal comportamiento, bajas calificaciones, falta de respeto, ausencia de disciplina, violencia en los centros, elevados índices de abandono, que cuando nos hablan de un lugar tan positivo adoptamos una actitud escéptica. O simplemente nos parece algo demasiado difícil de creer o de dudosa sostenibilidad.

Debo confesar que si no hubiera visto el centro A. B. Combs con mis propios ojos, y si no hubiera comprobado que no es el único colegio que goza de semejante éxito, yo también habría dudado de la viabilidad, transferencia y sostenibilidad del método que empleaba ese centro. Pero cada vez hay más colegios que aplican su método y que disfrutan de un éxito equivalente. Como consecuencia de ello, he decidido congrega sin reservas a otros líderes empresariales, padres y profesores de todo el mundo para que crean firmemente en la tarea que esos centros y esos grandes educadores están llevando a cabo.

Lo que están haciendo esos educadores es enseñar principios básicos de liderazgo a unos alumnos que, en algunos casos, sólo cuentan con 5 años. Les enseñan diversos tipos de capacidades,



El centro de enseñanza elemental A. B. Combs se encuentra en una tranquila zona residencial de Raleigh, Carolina del Norte.

que a menudo se pasan por alto, que les permitirán tomar las decisiones adecuadas, mantener una relación cordial con los demás y administrar el tiempo de manera inteligente. Además de enseñarles esos principios, también proporcionan a los alumnos verdaderas oportunidades para *aplicarlos*, ofreciéndoles la ocasión de demostrar su liderazgo en la clase, en el colegio y en la propia comunidad. Toda esta tarea se lleva a cabo de tal manera que mejora los logros del alumno y restituye la disciplina y la ética del carácter tanto en las aulas como en el patio del colegio. Y lo que más agrada a los profesores es que también lo están realizando de tal manera que no se convierte simplemente en «una tarea más», sino que ofrece una metodología que muchos podrían describir como «una manera más adecuada de hacer lo que ya están haciendo».

Este no es un colegio que pretenda crear novecientos pequeños líderes empresariales, sino que tiene como objetivo formar alumnos completos que conozcan cuáles son sus virtudes. Estamos aquí para ayudarlos a descubrir esas cualidades y para dar rienda suelta a todo su potencial para influir en los demás.

MICHAEL ARMSTRONG, coordinador del centro A. B. Combs

A medida que vaya avanzando en la lectura de este libro descubrirá las razones por las que el centro A. B. Combs y otros semejantes han optado por enseñar esos principios básicos de liderazgo, de qué modo los abordan y qué resultados están consiguiendo. Pero, en principio, estos colegios presentan de manera casi generalizada las siguientes características:

- Una mejora en los logros de los alumnos.
- Un notable aumento de la autoestima y de la confianza en sí mismos de los alumnos.
- Un descenso notable en los problemas de disciplina.
- Un evidente incremento en la satisfacción laboral y en el compromiso de los profesores y los administradores del centro.
- Una notable mejora en la cultura escolar.
- Los padres se sienten muy satisfechos y participan en el proceso.
- Los líderes empresariales y de la comunidad desean prestar su apoyo.

Los adultos que han visitado o trabajado en estos centros destacan principalmente el aumento manifiesto de la confianza en sí mismos que demuestran los alumnos, así como su capacidad para mantener una buena relación con los demás y para resolver problemas. Uno de los resultados que los profesores suelen destacar es la notable reducción de los problemas de disciplina. El hecho de que haya menos disputas y actos de indisciplina ha permitido a los profesores concentrarse más en los aspectos académicos y, como consecuencia, recuperar la eficacia de su trabajo. Muchos padres se quedan extasiados al comprobar lo que está sucediendo en estos colegios. No sólo se desahacen en elogios hacia la tarea efectuada en tales centros, sino que también declaran que ha mejorado la conducta de sus hijos en casa. De hecho, después de observar a sus hijos, muchos padres han tratado de educarlos siguiendo los mismos principios de liderazgo con el fin de que puedan aplicar tales principios a las tareas que realizan en casa. Y es fascinante comprobar que la mayoría de esos resultados se han conseguido en el transcurso de su primer año de aplicación.

Por supuesto, dentro de los círculos docentes la principal cuestión que se plantea es la siguiente: ¿cómo ha influido este método en los resultados académicos? Naturalmente, la respuesta puede diferir de un colegio a otro. Algunos de los centros mencionados en este libro ya tenían unas calificaciones elevadas antes de poner en marcha este proceso, así que sus resultados académicos tenían poco margen de mejora. Pero, incluso en ese caso, prácticamente todos los colegios han mejorado sus calificaciones. Posiblemente el dato más alentador procede del centro A. B. Combs, que es el que lleva más tiempo aplicando este método. Al principio lo aplicaron utilizando un profesor en cada nivel escolar y ese mismo año el porcentaje de alumnos que aprobaron los exámenes de fin de curso aumentó del 84 al 87 %, debido principalmente a la mejora de las calificaciones que experimentaron los estudiantes de los cursos piloto. Al año siguiente, todo el colegio aplicó el método del liderazgo y el porcentaje de alumnos aprobados dio otro salto significativo, alcanzando esta vez el 94 %. Si tenemos en cuenta la heterogeneidad de los alumnos que estudiaban en el centro y el elevado porcentaje de estudiantes que apenas disponían de ingresos, no se trataba de una proeza menor. Pero lo que hace que la mejora en las calificaciones sea realmente valiosa es que el centro A. B. Combs ha sido capaz de mantener esas elevadas calificaciones du-

A menudo la gente me pregunta: «¿Nuestro hijo tiene que ser un líder para asistir a este colegio?». Nosotros contestamos que no es así. Este colegio acoge a todos los niños sin distinción alguna, sea de etnia, estatus económico o capacidad académica.

Esta mañana se eligió a un alumno de educación especial para que fuera la primera persona en recibir a los visitantes que vienen a conocer el centro. Es posible que nunca llegue a dirigir una compañía importante, pero es una persona que posee unas increíbles cualidades para las relaciones interpersonales y, en alguna parte, habrá un trabajo para ella. Se ve a sí mismo como un líder en buen comportamiento. Se siente muy a gusto con lo que es a pesar de sus limitaciones académicas. Eso es lo que hace el modelo de liderazgo por todos los niños.

MURIEL SUMMERS, directora del centro A. B. Combs

rante años, llegando finalmente a alcanzar un máximo del 97 %, lo que ha desempeñado un papel crucial en su designación como mejor colegio de educación especializada de Estados Unidos. Pero, premios aparte, la verdadera importancia que se desprende de ello es que el método del liderazgo es realmente sostenible.

Todos estos resultados son indicios prometedores para el exigente ámbito de la educación.

LA GRANDEZA DEBE ENCAJAR CON LA REALIDAD ACTUAL

En estos colegios está sucediendo algo que considero más importante que cualquiera de los resultados que he mencionado antes, incluyendo el aumento de los resultados académicos y de las sonrisas que se dibujan en los rostros de los padres y los profesores. Los alumnos que estudian en estos colegios salen dotados con una especie de «grandeza» y con ciertas capacidades



Los alumnos, que representan a ochenta y ocho países y veintisiete idiomas, se unen para crear una población diversa en el centro A. B. Combs.

que no sólo les permitirán *sobrevivir*, sino que les harán *prosperar* a lo largo del siglo XXI.

Deje que me explique.

No es ningún secreto que nos encontramos ante uno de los periodos más emocionantes y prometedores de la historia del hombre. La eclosión de los avances tecnológicos y la globalización de los mercados han creado una serie de oportunidades sin precedentes en lo que respecta al desarrollo y prosperidad de las personas, las familias y las organizaciones, así como de la sociedad en general. Por supuesto, también debemos afrontar muchos problemas y dificultades —que siempre han existido y seguirán existiendo—, pero si miramos a nuestro alrededor veremos que las oportunidades de progresar y de hacer algo importante se pueden encontrar en cualquier ámbito de la vida. Sin embargo, en este clima de oportunidades hay una cuestión que azuza continuamente la mente y el corazón de los padres, los educadores y los empresarios. ¿Están los jóvenes de hoy debidamente preparados para aprovechar la multitud de oportunidades que tienen ante sí? ¿Están debidamente equipados para afrontar las dificultades que éstas conllevan?

Hasta hace poco vivíamos en una era conocida como la era de la información. En ese periodo, las personas que manejaban la mayor parte de la información —las que guardaban la mayor parte de los «datos» en su memoria— eran las únicas que tenían la fortuna de ascender a los puestos principales de las diversas profesiones. Durante esa época se pensaba que los padres y los colegios debían centrarse en inculcar la mayor cantidad posible de datos en las células cerebrales de los alumnos, siempre que fueran los datos adecuados para aprobar los exámenes adecuados. Después de todo, tener «datos en la cabeza» es lo que permitía a los alumnos sacar la máxima puntuación en los exámenes «basados en datos», es lo que les permitía ingresar en las mejores universidades «basadas en datos» y, a su vez, eso les permitía experimentar un ascenso meteórico en la correspondiente escala profesional «basada en datos».

Pero esa época se ha ido superando a medida que la economía global entraba en una nueva fase caracterizada por su intensa velocidad y su complejidad. Si bien la información basada en datos sigue siendo el factor clave en la supervivencia del

mundo actual, eso ya no es suficiente. Dada la difusión masiva de Internet y de otros recursos digitales, los datos que hasta ahora eran secretos celosamente guardados, que sólo estaban al alcance de las principales universidades, en la actualidad son completamente accesibles en cualquier rincón del planeta con sólo pulsar un botón del ratón. Como consecuencia de ello, muchas de las llamadas profesiones de «élite», que anteriormente exigían una amplia preparación académica, ahora han pasado a los ordenadores o a personas procedentes de todo el mundo que tienen una educación académica mucho menor y que reciben salarios más bajos. El conocimiento de los datos por sí mismo ya no marca la diferencia entre las personas que consiguen tener éxito y las que no.

Las últimas décadas han pertenecido a cierta clase de personas que tenían una determinada mentalidad: programadores informáticos que podían modificar códigos, abogados que sabían elaborar contratos, empresarios con másteres comerciales que hacían muchos cálculos. Pero las claves para hacerse con el reinado están cambiando de manos.¹

DANIEL PINK, *A Whole New Mind*

Por el contrario, las personas que ahora aparecen como los nuevos «vencedores» del siglo XXI —los nuevos *prósperos*— son las que poseen una capacidad creativa que se encuentra por encima de la media, unos profundos conocimientos analíticos, un talento natural para prever las cosas y —sorpresa, sorpresa— una notable capacidad para relacionarse con los demás. Tal y como afirman Daniel Pink y otros autores, las personas que actualmente se están haciendo con el control de la economía son los grandes cerebros. Ellos son los inventores, los diseñadores, los oyentes, los pensadores en general, los creadores de significado y los conocedores de modelos: son esas personas que saben optimizar y manejar creativamente los datos, sin limitarse a memorizarlos o a repetirlos de manera mecánica. Y todo esto lo consiguen porque saben trabajar eficazmente con los demás. Quizá no se ha dado cuenta, pero las personas que poseen ese tipo de talento están apareciendo en todos los continentes, in-

cluso en las aldeas más remotas. Tal y como apunta Larry Sullivan, antiguo director general del Distrito de Colegios Independientes de Texarkana (Texas): «Los estudiantes de hoy ya no se limitan a competir por un empleo contra los alumnos de las ciudades o de los Estados vecinos, sino que compiten con los estudiantes de China, India, Japón, Europa, Sudamérica, Madagascar, y todas y cada una de las islas y continentes que hay entre ellos».

Pero, aunque ésta sea la nueva realidad, a menudo oigo quejarse a los líderes empresariales de que el nuevo empleado que acaban de contratar, pese a que ha obtenido un máster o un doctorado, no tiene «la menor idea» de cómo trabajar con los demás, cómo realizar una presentación básica, cómo comportarse de manera ética, cómo organizar su tiempo o cómo ser creativo, por no hablar de que tampoco saben inspirar creatividad en los demás. ¿Cuántas veces he oído hablar a los ejecutivos de que su compañía está dispuesta a aprovechar una nueva oportunidad en cuanto se presente pero que no puede pasar de la colocación de la primera piedra porque están inmersos en conflictos o disputas éticas entre empleados o subcontratistas? ¿Cuántas veces he oído quejarse a los padres de que su hijo, recién graduado en bachillerato, ha despuntado en los exámenes de ingreso a la universidad y, sin embargo, no sabe asumir la responsabilidad de sus actos, expresar oralmente sus pensamientos, tratar a las personas con respeto, analizar una decisión, sentir empatía, marcar prioridades, resolver conflictos de forma madura o planificar sus objetivos? Si preguntáramos a esas personas si piensan que los estudiantes están preparados adecuadamente para afrontar la realidad actual, creo que escucharíamos un inequívoco y rotundo «¡no!».

Cuantas más conversaciones de este tipo mantengo, más pienso en mis nietos y sus futuros hijos. Y siempre me hago la misma pregunta: «¿Qué les reserva el futuro? ¿Qué puedo hacer para prepararlos mejor ante la nueva realidad que se avecina?». De hecho, en esta época en la que se leen muchos más *sms* que libros de texto, me preocupa mucho menos la información que estudiarán mis nietos en el colegio que lo que sus compañeros —e incluso sus profesores— les van a contar acerca de la vida y de la manera en que deben manejarla. He pasado más de

la mitad de mi carrera profesional ejerciendo de profesor y sé perfectamente cómo un educador puede sustentar la mediocridad o inspirar excelencia en un estudiante, independientemente de la materia que imparta.

Mientras me esfuerzo en destilar la esencia de lo que me transmite el nuevo entorno empresarial, lo que me cuentan los educadores, lo que me relatan los padres y lo que me dicta mi propio corazón, el concepto que me sigue viniendo a la mente es el de *grandeza primaria*. Reconozco que la palabra «grandeza» es un término que intimida a muchas personas. Para algunos, incluso tiene connotaciones peyorativas y resulta un vocablo arrogante. Considero que esto se debe a que muchas personas lo identifican con lo que yo llamo *grandeza secundaria*. La grandeza secundaria guarda relación con los cargos o los títulos, con los premios, con la riqueza, la fama, las graduaciones o con los logros poco corrientes. Por definición, la grandeza secundaria sólo puede alcanzarla un selecto y extraordinariamente reducido porcentaje de la población. La grandeza secundaria está determinada en gran medida por la comparación que hacemos de una persona respecto a otra.

La grandeza primaria, en cambio, está abierta a todo el mundo. Toda persona puede obtenerla y para ello no hay límites en forma de curva de campana. La grandeza primaria tiene que ver con la integridad, la ética del trabajo, el tratamiento de los demás, la motivación y el grado de iniciativa de una persona. También está relacionada con la personalidad, la colaboración, el talento, la creatividad y la disciplina de una persona. Indica qué clase de persona somos —cada día— frente a lo que poseemos o a los logros temporales que hayamos obtenido. La grandeza primaria no se mide por comparación con los demás, sino por nuestro apego a lo intemporal, a los principios universales. Es un acto de humildad.

Si dedicáramos todos nuestros esfuerzos a que los alumnos obtengan la mayor puntuación posible en un examen, sin duda crearíamos una generación de niños que lo único que saben hacer es sacar buenas notas en los exámenes.

MURIEL SUMMERS, directora del centro A. B. Combs

A veces la grandeza primaria antecede o acompaña a la grandeza secundaria. En otras palabras, una persona que tiene grandeza primaria también acaba por tener grandeza secundaria. Otras veces la grandeza secundaria viene sola. Todos conocemos a alguien que tiene grandeza secundaria pero carece del menor asomo de grandeza primaria. Al mismo tiempo, muchas personas que poseen grandeza primaria no llegan a conseguir grandeza secundaria e incluso prefieren evitar las candilejas de la grandeza secundaria.

La razón por la que la grandeza primaria me sigue viniendo a la mente es que creo sinceramente que es lo que los líderes empresariales, los padres y los educadores desean encontrar en sus empleados, en sus hijos y en sus alumnos. En el capítulo 2 explicaré detalladamente *por qué* sucede esto, pero por ahora me limitaré a decir que la realidad de hoy presenta un campo de juego completamente nuevo y global, un campo que exige mucho más que conocer una serie de datos almacenados en la cabeza. Este entorno exige el dominio de nuevas técnicas, aunque en realidad algunas de ellas son bastante «antiguas». Y también exige un nuevo tipo de grandeza primaria, acompañada de una firme base por lo que se refiere a la personalidad.

Por tanto, resulta gratificante que los colegios mencionados en este libro informen sobre la mejora en las calificaciones que han obtenido y sobre la confianza en sí mismos que han adquirido sus alumnos, y también es gratificante que los padres y los profesores declaren que ha aumentado su nivel de satisfacción. Pero sacar mejores calificaciones y tener unos padres más felices no es lo que va a permitir a los alumnos sobrevivir y salir adelante en esta nueva realidad. Necesitan algo más. Y eso es lo que más me conmueve como abuelo, como líder empresarial y como miembro de la sociedad y es lo que va a encontrar en este libro. Los alumnos salen de esos colegios mucho mejor preparados y dotados con la mentalidad, las aptitudes y las herramientas que van a necesitar para afrontar la nueva realidad del mundo actual.

¿UN IMPERATIVO MORAL?

Después de completar el primer año de enseñanza de los principios del liderazgo, los profesores piloto del centro A. B. Combs se reunieron con sus colegas y con otros administradores y declararon: «Todos los niños merecen aprender estos principios».

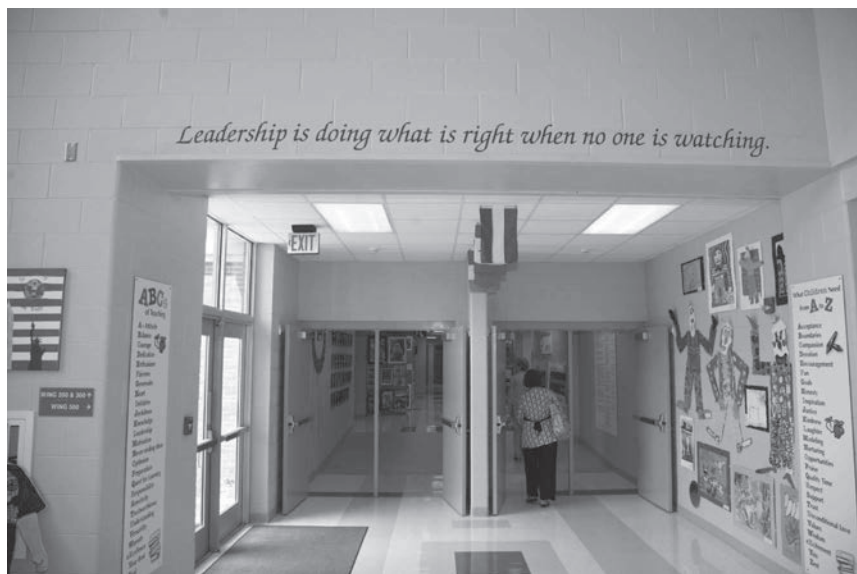
El colegio Dewey Elementary de Quincy, Illinois, fue el primero de los diez centros de enseñanza elemental del condado de Adams en probar este método después de que lo hiciera el centro A. B. Combs. Según afirma Christie Dickens, la directora del colegio, la mayoría de los profesores se mostraron firmemente a favor de este nuevo método. Pero hubo una profesora que se mostró bastante reticente y contrariada. Al principio se limitaba a recostarse en su silla y observar desde la distancia cómo sus compañeros se sumían en la tarea de enseñar las técnicas de liderazgo. Pero en cuanto vio que ese método estaba impactando en la vida de los alumnos tanto dentro como fuera de las aulas, no tardó en adherirse al proyecto. De hecho, al inicio del segundo trimestre se acercó a Christie y le dijo: «Sé que estás haciendo un gran esfuerzo por recopilar los datos y supervisarlos para comprobar si este método funciona adecuadamente, pero yo me preocuparía menos por las puntuaciones de los exámenes o por la información que proporcionan las estadísticas. ¡Estamos haciendo lo correcto!».

Después de visitar el centro A. B. Combs, Peggy y Andrew Cherng, fundadores de la próspera cadena de restaurantes Panda Express, decidieron patrocinar seis colegios del sur de California con el específico propósito de ayudarlos a poner en marcha el método del liderazgo antes de extenderlo a otros colegios. Sin embargo, un líder clave de uno de los distritos escolares se opuso enérgicamente. Su reacción se basaba en el uso del término «liderazgo». «Afrontémoslo —anunció con vehemencia—. No todos estos estudiantes van a convertirse en directores generales ni en líderes importantes. ¡Sabemos que eso no va a suceder!» Pero poco tiempo después visitó el centro A. B. Combs y observó a sus alumnos, y en cuanto se dio cuenta de que los principios del liderazgo se centraban en ayudar a los alumnos a asumir la responsabilidad de sus propias vidas, en trabajar con los demás de

manera más eficaz y en que hicieran lo adecuado incluso cuando nadie los observaba, se convirtió en uno de los principales defensores de ese método. «Esto es lo *adecuado*, lo que debemos hacer por los alumnos», insiste actualmente.

En Guatemala, los años de guerra civil y de turbulencias económicas dejaron a muchos jóvenes (y a muchos profesores) sin la menor esperanza en el futuro. Para María del Carmen Aceña, esto era algo evidente —y difícil de aceptar— cuando fue nombrada ministra de Educación en 2003. Ella sabía que si los estudiantes y los educadores del país tenían pocas esperanzas, entonces toda la nación tendría pocas esperanzas en mejorar su nivel de vida o sus ambiciones culturales. Por tanto, formó un equipo de investigación y, después de efectuar un análisis minucioso, aprobaron un programa llamado «Camino de sueños» que enseñaba muchas de las técnicas de liderazgo y de la vida que se imparten en el centro A. B. Combs, pero con la diferencia de que estaban enfocadas hacia la enseñanza secundaria. En la actualidad, más de 200 mil estudiantes de bachillerato han aprendido los principios del liderazgo y Aceña afirma, luciendo una sonrisa en el rostro, que «los estudiantes salen del colegio con técnicas que les servirán en la vida y comprometidos con la labor de cambiar Guatemala». En todo momento, la decisión de su equipo fue: «Pensamos que aquello era lo *adecuado*, lo que había que hacer».

Cuando pedimos a los educadores que identificaran qué es lo que más les duele hoy, la directora de un importante colegio de enseñanza primaria resumió su respuesta en una sola palabra: el «arrepentimiento». Cuando le pedimos que se explicara, comentó: «Los educadores sienten un profundo arrepentimiento cuando se dan cuenta de que, a lo largo de la última década, se ha hecho tanto hincapié en mejorar las puntuaciones de los exámenes que ese objetivo se ha conseguido a expensas del aprendizaje de aspectos básicos que los alumnos necesitarán para afrontar su vida cotidiana. También se arrepienten de que al concentrarse en los aspectos académicos, no consiguieron transmitir a sus alumnos un poco más de amor por el conocimiento y de amor por la vida. Y por esa razón nuestro colegio decidió enseñar esas técnicas de liderazgo. Eso, simplemente, es lo *adecuado*».



En el centro A. B. Combs, el liderazgo no se considera una ocupación, sino una forma de vivir y de conducir nuestra propia vida.

¿Ha advertido que en todos estos ejemplos se emplea la misma frase... «hacer lo adecuado»? Mientras se sumerge en la tarea que están llevando a cabo los colegios analizados en este libro, espero que cruce por su mente la siguiente pregunta: ¿Los adultos tenemos el imperativo moral de enseñar estos principios del liderazgo y estas técnicas basadas en la vida cotidiana? ¿Es eso lo *adecuado*, lo que debemos hacer? ¿Cree que los jóvenes están siendo adecuadamente preparados para afrontar las realidades de hoy? Si no es así, ¿qué cree que se debería hacer para prepararlos mejor? ¿Cuáles son las cosas *más* importantes que deberíamos enseñarles? ¿Cómo se debería hacer?

A medida que avance en la lectura de este libro, conviene que tenga en cuenta esas reflexiones y todos esos interrogantes.

LOS TRES TEMAS QUE DEBEMOS BUSCAR

Desde luego, mi mayor deseo sería que los padres, los educadores y los líderes empresariales de todo tipo —especialmente

los más escépticos— pudieran visitar el centro A. B. Combs o cualquiera de los demás colegios que aplican los principios del liderazgo para que vieran, escucharan y percibieran de primera mano todo lo que está sucediendo en ellos. Pero ni siquiera un colegio como el A. B. Combs podría soportar semejante aluvión de visitantes.*

Como seguramente ya habrá supuesto, uno de los objetivos de mi libro es compartir con el lector gran parte de la tarea que llevan a cabo estos colegios, de modo que pueda captar lo que está sucediendo sin necesidad de desplazarse de su cómoda silla. De hecho, este libro le llevará al English Estates Elementary de Fern Park, Florida, que ha sido el colegio que más ha mejorado desde el punto de vista académico en este distrito después de apenas un año de la aplicación del nuevo método. Le llevará también al Chestnut Grove Elementary de Decatur, Alabama, donde uno de los líderes empresariales locales ha financiado el colegio hasta convertirlo en un importante centro del liderazgo. Además, le llevará al Dewey Elementary de Quincy, Illinois, donde el progreso que ha experimentado este centro ha incitado al United Way local a ser el primero en impartir el mismo tipo de formación a los 10 mil estudiantes del condado. Le llevará a Texas, a California, a Kentucky, a Oklahoma y a otros Estados de Estados Unidos. Y también le llevará a Canadá, a Guatemala, a Japón, a Singapur, a Australia y a Europa. Este libro es algo más que una historia reconfortante. Muestra un método pragmático y creativo que está dando paso a una nueva corriente de esperanza dentro del mundo de la educación.

Mientras viaja de una localidad a otra, le propongo que se fije en tres temas que considero fundamentales para comprender los resultados que están consiguiendo estos colegios.

En primer lugar, fíjese en *la naturaleza universal de los principios del liderazgo* que se enseñan en estos centros. Estos principios son intemporales y, en la mayoría de los casos, son fruto del sentido común. Yo no inventé los principios. Llevan entre nosotros desde hace siglos y son conocidos por todas las culturas. Por tanto, independientemente de si los estudiantes viven

* En la web <TheLeaderInMeBook.org> se puede ver el vídeo donde aparecen algunos de estos colegios.

en una gran mansión situada en un barrio residencial o en una cabaña de paja de la selva, estos principios les permitirán tomar mejores decisiones y mejorar su futuro. Sin embargo, también advertirá que, aunque los principios que se enseñan son básicamente los mismos en todos los colegios, *el modo* en el que estos principios se ponen en práctica puede variar —algunas veces de manera significativa—, ya que cada centro ha aplicado los principios dependiendo de qué es lo que encaja mejor con sus necesidades, capacidades y recursos específicos. Pero al tiempo que observa la singularidad del método en cada centro, le animo a que no pierda de vista los *principios*, ni los *métodos*. Si lo hace, estoy convencido de que descubrirá más similitudes que diferencias en las fórmulas que plantearon los colegios para conseguir el éxito. Las personas y los métodos vienen y van, pero los principios del liderazgo eficaz permanecen inalterables en todas partes. Por tanto, tal y como verá a lo largo de este libro, los mismos principios se pueden enseñar y aplicar en cualquier colegio.

Todos los niños sonríen en el mismo idioma.

Cita expuesta en un pasillo del centro A. B. Combs

En segundo lugar, observe *la naturaleza universal y el singular potencial que tienen los niños*. Los niños nacen con una conciencia global. Independientemente del lugar al que me desplace, cuando miro a los ojos de los niños, en especial a los más pequeños, veo en ellos el mismo tipo de energía y los mismos rayos de esperanza. Es un rasgo común a todos ellos. También nacen con un inmenso potencial y, en algunos casos, eso es una singularidad propia de ellos. Nunca nacen dos niños idénticos. Sin embargo, casi inmediatamente después de su nacimiento, su entorno empieza a moldearlos y comienzan a asumir una especie de ADN cultural o de *semejanza*. Gran parte de ese ADN cultural es bueno e incluso necesario para su supervivencia, pero en muchos casos contiene una serie de mutaciones que, en última instancia, pueden arrebatarles su identidad singular. Las llamo «mutaciones» porque pueden *mutar* el verdadero potencial de un niño. ¡Vaya tragedia! En *El líder interior* me he propuesto evi-

tar o superar algunas de esas mutaciones que están enraizadas en la propia cultura. *El líder interior* parte del principio de que todos los niños son buenos y que dentro de cada uno de ellos hay una serie de cualidades a las que se debe dar rienda suelta. *El líder interior* asume que todos los niños son importantes y que pueden contribuir con algo que merece la pena. Considera que en el interior de cada niño (y de cada educador) se pueden encontrar verdaderas cualidades de líder. Muchas de estas cualidades se pueden observar y desarrollar plenamente en las actitudes y el comportamiento que muestran los estudiantes, mientras que otras están a la espera de ser fomentadas. Estas suposiciones no sólo son fundamentales para la filosofía que subyace en *El líder interior*, sino también para el éxito de estos colegios.

En tercer lugar, me gustaría que se diera cuenta de que *los mismos principios y el mismo método que se enseñan en estos colegios también se pueden enseñar en casa*. Una de las principales características que presenta el método del liderazgo es la tarea que está llevando a cabo para mejorar la asociación entre los pa-



El centro A. B. Combs ha creado un método singular que ha mejorado considerablemente la cultura del colegio, ha aumentado los logros de los alumnos y, lo que es más importante, los prepara para enfrentarse a la vida.

dres y el colegio. Para empezar, cada vez atrae a más padres a los colegios para que apoyen y realicen voluntariamente las actividades que se llevan a cabo en el colegio y en las aulas. Pero lo más importante es que eso sucede al mismo tiempo que los alumnos aplican los principios del liderazgo a sus tareas y conductas cotidianas en casa. En otras palabras, los profesores no son los únicos que dicen observar una conducta mejor en los niños y una reducción en los problemas de disciplina. Los padres también aprecian el mismo tipo de resultados positivos. Esto resulta especialmente evidente en aquellas familias en las que los padres han llegado a conocer de primera mano los principios y han hecho un esfuerzo consciente por reforzarlos y enseñarlos. En definitiva, este libro no sólo trata de la tarea que pueden llevar a cabo los colegios, sino también de la labor que podemos realizar en nuestro propio hogar. Si usted tiene hijos, le doy mi palabra de que si lee este libro con la mente abierta, encontrará en él multitud de ideas sobre cómo puede aplicar en su casa todo lo que estos educadores han desarrollado en su centro de



En diversos colegios de Estados Unidos y de diversas partes del mundo, como en el colegio de educación primaria Chua Chu Kang de Singapur, se está aplicando el método del liderazgo.

enseñanza. Por tanto, aun cuando el colegio de su hijo no desarrolle el método del liderazgo, usted puede aplicarlo en los estrechos confines de su propio hogar (véase el capítulo 10: «Aplicación en casa»).

CÓMO SE ORGANIZA ESTE LIBRO

Teniendo en cuenta la extensión de este libro, podrá advertir que no trata de entrar en demasiados detalles. Por el contrario, se podría decir que no es más que un punto de partida.

Como el método del liderazgo se originó en el colegio A. B. Combs, y como ese centro es el que tiene un mayor historial de éxitos, he dedicado los primeros capítulos —del capítulo 2 al 5— a hablar del centro A. B. Combs. De ese modo el lector podrá concentrarse en un solo colegio y en un método general sin verse obligado a rastrear diversos escenarios y estrategias. Estos cuatro capítulos ponen de relieve por qué el colegio A. B. Combs decidió aplicar el método del liderazgo y cómo salió adelante y, al mismo tiempo, proporciona una serie de conceptos clave que los alumnos han aprendido a lo largo de ese tiempo. Pero no deje que esta focalización en el A. B. Combs le lleve a pensar que se trata de un fenómeno que sólo se ha producido en un colegio o en un país. Es algo que aparece en multitud de colegios y en diversas partes del mundo.

Será principalmente en el capítulo 6 donde ofreceré una serie de ejemplos sobre la tarea que llevan a cabo otros colegios de educación elemental a fin de añadir su firma personal a esta historia que se encuentra en plena evolución. Resulta curioso comprobar lo creativos que han sido los profesores y los administradores que trabajan en estos colegios.

Aunque este libro se centra intencionadamente en los colegios de educación primaria, en el capítulo 7 veremos brevemente lo que está sucediendo en algunos centros de enseñanza media y secundaria. También describiré la tarea que están llevando a cabo algunos distritos para utilizar los principios del liderazgo con la intención de redefinir sus culturas. En los capítulos 8 y 9 presentaré un esquema y un conjunto de conceptos que cualquier colegio o distrito debe tener en cuenta cuando se plan-

tee cómo podría aplicar y adaptar el método del liderazgo. Por último, en el capítulo 10 comparto algunas reflexiones sobre cómo aplicar en casa tales principios.

Ahora bien, debo advertir de antemano que algunos de los pasajes que está a punto de leer podrían parecerle «demasiado buenos para ser verdad». Pero no pienso disculparme por ello, ya que estoy convencido de que las historias que narran en esos colegios no sólo son *ciertas*, sino que también son *buenas*. Y, aunque ninguno de esos centros presume de ser perfecto ni de tener todas las respuestas a los diversos dilemas que se plantean hoy en los colegios, también creo firmemente que la tarea que están llevando a cabo nos acerca cada vez más a lo *adecuado*, a lo que hay que hacer para preparar a los jóvenes frente a la realidad actual y a los dilemas que plantea el futuro.