

RAÚL ARGÜELLES

LIDERAZGO QUE CONECTA

**50 CONSEJOS
CON EJEMPLOS
PRÁCTICOS**

**MÁS DE
250 RECURSOS
PARA DESARROLLAR
TODO TU POTENCIAL**



RAÚL ARGÜELLES

LIDERAZGO QUE CONECTA



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | BUENOS AIRES | BOGOTÁ
LONDRES | SHANGHÁI

Índice

Prólogo.....	13
Introducción	19
Nota sobre los recursos adicionales	29
1. El liderazgo comienza con uno mismo	31
1. Sin integridad no hay nada	32
2. Humildad: fuerza en la sencillez	36
3. Poner el ejemplo	39
4. Disciplina y hábitos para transformar	42
5. Buscar un propósito de vida	46
6. Procurar nuestra felicidad y agradecer.....	49
2. Liderar con corazón y humanidad	53
7. Liderazgo con corazón: humanidad.....	54
8. Practicar la inteligencia emocional	57
9. Bienestar: energía, salud y equilibrio	61
10. “¿Cómo estás?": conoce a tus colaboradores individualmente	65
11. Pequeños gestos que no son tan pequeños	68
12. Divertirse en el trabajo y transmitirlo al equipo	71
3. Construir vínculos de confianza	75
13. No hablar mal de los demás	76
14. Transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas	79
15. Construir un ambiente de confianza	82
16. Todos buscamos ser reconocidos	86
17. Fomentar la cultura empresarial.....	89
18. Escuchar y ser escuchado	92
4. Inspirar para movilizar	97
19. Inspirar	98
20. Pasión.....	101
21. Crear un espacio seguro para la creatividad	105
22. Curiosidad	108
23. Empoderar a otros	111
24. Foco en la excelencia.....	114

5. Desarrollar a otros	119
25. Ser mentor, guía y, al mismo tiempo, ser “coacheado” ..	120
26. Forjando el futuro: líderes que invierten en su gente.....	124
27. Tras líderes en potencia	128
28. Alentar la autonomía y la autogestión	131
29. Fomentar la paciencia y el apoyo ante los errores del equipo	134
6. Liderar la diferencia	139
30. Diversidad, equidad e inclusión.....	140
31. Pensamiento global.....	144
32. Desarrollo de redes profesionales	147
33. Capacidad real para influir.....	150
7. Pensar estratégicamente, actuar con sentido	155
34. Filosofía y visión.....	156
35. Toma de decisiones y administración de riesgos	159
36. Crear un plan detallado.....	162
37. Evaluar para avanzar.....	166
8. Observar, aprender y mejorar continuamente	171
38. Obsesión con el frente	172
39. Observar, observar y observar	175
40. Determinar procesos para tener resultados.....	178
41. Comunicación interna.....	181
9. Innovar, adaptarse y crecer con audacia	185
42. Disrupción e innovación: el futuro del liderazgo competitivo.....	186
43. Ir un paso adelante	189
44. Mantenerse fresco, estar abierto a lo nuevo	192
45. A veces ganamos más al saber perder.....	195
46. Asumir riesgos para crecer	199
47. Resiliencia.....	202
10. Construir equipos de alto desempeño	207
48. Retos para llegar más lejos.....	208
49. Busca rodearte de los mejores.....	211
50. Capacidad de negociación	214
Epílogo	219
Dedicatoria.....	223
Agradecimientos.....	225
Referencias bibliográficas.....	229

Prólogo

“El futuro ya no es lo que solía ser” es un aforismo atribuido al poeta y ensayista francés Paul Valéry. Derivó de una reflexión sobre el colapso de viejas certidumbres y esperanzas en el torbellino de ese intersticio histórico que fue la década de los años treinta del siglo pasado, gozne de profundas crisis entre dos guerras mundiales y antesala del bosquejo de un nuevo mundo. La frase resultó una síntesis perfecta del drama del momento, un anticipo de la magnitud del cambio que se gestaba y una premonición del difícil parto de un futuro que resultó inédito.

En otra frase lapidaria –atribuida entre otros a Lenin– se resume la naturaleza vertiginosa de los quiebres de época, puntos dramáticos de inflexión: “Hay siglos en donde nada sucede y años tan densos que parecen siglos”. Uno puede remitirse a 1492, 1648, 1776, 1789, 1917, 1945, 1989-1991 o 2001. Momentos axiales, tiempos eje, parafraseando a Karl Jaspers.

Hoy asistimos a lo que parece ser otro hito mayúsculo: el ocaso de ocho décadas nutridas en su origen por el desenlace de la Segunda Guerra Mundial. Un ocaso entre natural y autoimpuesto, poblado de panoramas distópicos y signos ominosos. Uno en el que parece campar la desesperanza, la polarización, la estrechez de consensos. Uno que, entre muchos elementos distintivos, contiene en diversos ámbitos cruciales

—el político de manera muy prominente, mas no única— el de la abundancia de “liderazgos” funestos y la dramática escasez de los virtuosos. Una aridez de líderes que es signo, causa y efecto de estos tiempos.

En el caso de América Latina, esta aridez es intensa. Nos hace falta incluso un vocabulario para nutrir una cultura de liderazgo. Palabras como *stakeholder*, *resilience*, *empowerment*, *enforcement*, *compromise*, *tradeoff*, *accountability* o *governance* no tienen traducción directa y fácil al español, a no ser con anglicismos. Es muy sintomático. Las palabras son un eco de la realidad; su ausencia, del vacío.

En este contexto, resulta muy oportuno reflexionar sobre la naturaleza del nuevo liderazgo, del que surja de —y ante— la circunstancia actual y pueda propiciar tiempos mejores con la urgencia que la supervivencia misma del planeta y la especie imponen. Un nuevo liderazgo que nace a contrapelo, con los desafíos propios de los tiempos nublados y los parteaguas históricos.

El interés por el concepto de liderazgo y de su ejercicio suele atribuirse a analistas a partir del siglo XX, con Max Weber como uno de los pioneros en el estudio del poder y la estructura organizacional. Pero ese interés es mucho más antiguo; hay, por ejemplo, reflexiones de Platón, Aristóteles y Confucio que bien pueden catalogarse como alusivos al tema. La Ilustración y la Revolución Industrial propiciaron una nueva perspectiva, al pasar de un concepto teocrático, dinástico y autoritario a uno gradualmente más secular, racional y pragmático. En décadas recientes, el énfasis ha pasado al dominio de la ética, la integridad, la empatía, el bien común, la responsabilidad cívica, la colaboración, la resiliencia, la adaptabilidad, el aprendizaje continuo y el impacto social y ambiental.

Hay una buena dosis de referentes actuales en el estudio del liderazgo del siglo XXI. Por ejemplo, Daniel Goleman, Simon Sinek, Ronald Heifetz, Brené Brown, John Maxwell, Warren Bennis. Michael Sandel contribuye de manera central a explorar los

excesos y el barniz clasista de la meritocracia moderna, esa que ignora el papel del origen social y las oportunidades desiguales en nuestras sociedades. Nos advierte de la tan común “retórica del ascenso”, basada en un “echaleganismo” –“quien no prospera es porque no tiene la voluntad y el deseo de hacerlo”– que por un lado tranquiliza las conciencias de las élites y por otro alimenta el resentimiento social.

A la par de destacar los rezagos, hay que difundir las buenas prácticas. Walter Isaacson, Nancy Koehn, Ron Chernow y James MacGregor Burns, entre muchos otros, nos esbozan la trayectoria, legado y lecciones de líderes de épocas recientes. En la limitada hagiografía del buen liderazgo en América Latina, vienen a cuento las semblanzas emotivas que Enrique Krauze ha dejado sobre dos de los líderes mexicanos ejemplares del último siglo: Eugenio Garza Sada y Lorenzo Servitje Sendra. Para ellos, “la empresa era el núcleo, no el universo”. Con su vida, obra y legado –con su filosofía de vida y su código moral–, hicieron patria, reafirmaron que los sueños pueden ser realizables y dejaron una huella que pervive y florece.

He tenido la oportunidad de conducir conversatorios con figuras centrales de gobiernos, empresas y de iniciativas filantrópicas a nivel internacional. En especial, con impulsores de la confluencia del éxito con la empatía. Por ejemplo, el primer ministro Lee, de Singapur, David Rubenstein, Brad Smith, Rafael Reif y Hamdi Ulukaya hablan del “rendimiento de la generosidad” y dan testimonio de ello. El extraordinario Darren Walker explora incluso la transición de la generosidad a la justicia como vértice de un nuevo concepto de filantropía –más cercano al “tzedaká” judío que a la caridad cristiana–, que aborda con mayor eficacia las raíces profundas de la pobreza, discriminación, exclusión y desigualdad social.

El ejemplo de Singapur me ha resultado particularmente ilustrativo al explorar los terrenos fértiles y las condiciones estructurales para el surgimiento de nuevas mentalidades y prácticas

de liderazgo. Tras visitas múltiples a lo largo de casi 50 años, una larga entrevista pública con el primer ministro Lee, la convivencia con el actual presidente Tharman Shanmugaratnam como compañeros en Harvard y encuentros con líderes excepcionales de todos los sectores, confirmó el impacto dramático en pocas décadas en la formación de liderazgos de un cambio coherente y persistente de cultura.

América Latina está experimentando una creciente preocupación por innovar en los modelos de liderazgo. Recientemente, varios académicos, empresarios y políticos han detonado mayor reflexión disruptiva sobre los retos del liderazgo en la región. Pienso por ejemplo en Ricardo Lagos, Ricardo Hausmann, Luis Alberto Moreno, Salvador Alva y Ricardo Semler.

En esa inquietud se inserta la contribución y la trascendencia de este libro. Tengo el privilegio de conocer a Raúl Argüelles desde 1992. Hemos sido colegas en espacios profesionales y filantrópicos y somos cada día amigos más entrañables. Nos unen valores y principios compartidos y perspectivas muy coincidentes sobre la vida y el mundo, sobre la familia y el trabajo.

Raúl acumula una trayectoria muy productiva de más de cuatro décadas en los sectores público, privado y filantrópico de México, con la virtud adicional de la naturaleza internacional de sus cargos y estudios, nutriendo su buen juicio y dejando huella en más de 60 países. Como los mejores líderes de nuestro tiempo, navega los dilemas del carácter y el comportamiento con balance y destreza inusuales. Sumando a sus atributos y méritos personales, ejerce el liderazgo como equilibrio de pulsiones que de pronto parecen contrarias, imposibles de armonizar: ambición y humildad; determinación y prudencia; asertividad y mesura; firmeza y deferencia. Todo arropado por la rectitud, la decencia y la gentileza.

Con su talante intelectual y el calibre de sus virtudes y de su trayectoria, Argüelles nos entrega un texto que a mi juicio destaca por cuatro atributos:

1. Una taxonomía didáctica y muy práctica del liderazgo, intercalada en 50 conceptos y recomendaciones.
2. La combinación de su experiencia con una variedad espléndida de opiniones y testimonios de expertos y fuentes institucionales, seleccionada, organizada y prologada con breves notas introductorias del autor.
3. El no ser un recetario o manual de autoayuda como los que abundan hoy en día –superficiales, simplistas e ingenuos, densos en mercadotecnia y psicologismos reductivos, centrados en el individuo sin profundizar en las condicionantes del entorno.
4. Una prosa pulcra, asimilable, fluida.

Como bien puede uno confirmar en el libro, el liderazgo no debe ser una cualidad reservada al privilegio de un pequeño grupo de iluminados. “Todos tenemos la capacidad de dejar algo”, nos destaca Raúl, y en esto –ante todo– se resumen la ciencia y el arte de liderar. Con estas 50 reflexiones estaremos mucho mejor equipados para hacerlo.

Raúl Rodríguez Barocio
Nonresident Fellow
Baker Institute

Nota sobre los recursos adicionales

A lo largo de mi vida profesional he descubierto que la mejor manera de aprender sobre liderazgo es a través de la experiencia. Sin embargo, he entendido que, para ser un mejor líder, es indispensable continuar aprendiendo de los demás todos los días. Es por eso que, para este libro, tomé la decisión de enriquecer cada una de las lecciones que aprendí gracias a mi experiencia con recursos cuidadosamente seleccionados. Estos materiales complementarios incluyen pódcast, videos, artículos, libros, cursos y *webinars*, entre otras herramientas que amplían la conversación, mejoran el entendimiento de los temas e inspiran distintas formas de entender el liderazgo.

Elegí estos 251 recursos con base en su calidad, profundidad y relevancia. Proviene de autores reconocidos internacionalmente —como Simon Sinek o Brené Brown—, así como de instituciones de prestigio, como las universidades de Stanford y Harvard, el Foro Económico Mundial y McKinsey & Company, entre muchas otras. El propósito es acercar al lector a algunas de las voces más prevalentes en temas de liderazgo, innovación, bienestar y talento.

En la versión electrónica de este libro es posible acceder de manera directa a cada recurso haciendo clic en el enlace que se encuentra debajo de su mención. Para quienes adquieran la versión impresa, también está disponible el acceso a todos los materiales a través de un código QR que redirige a una carpeta en Google Drive. Esta carpeta contiene los 251 recursos organizados por capítulo, para facilitar su consulta. Basta con escanear el siguiente código desde cualquier dispositivo móvil para acceder a ella.*



La intención de incluir estos materiales adicionales no es dar respuestas absolutas, sino ofrecer herramientas útiles que aporten un valor agregado a la experiencia de lectura. Todos los recursos tienen en común la capacidad de provocar reflexiones, reforzar los puntos clave de las lecciones y motivar la acción consciente desde un liderazgo humano, íntegro y transformador. Espero que esta colección sea una guía que acompañe al lector más allá del libro, como una herramienta de consulta permanente y fuente de inspiración a lo largo de su camino como líderes.

Los más de 250 recursos complementarios que se encontrarán en este libro, como artículos, videos y herramientas digitales, han sido cuidadosamente seleccionados para enriquecer cada lección. Sin embargo, debido a factores ajenos al autor, algunos de estos recursos podrían dejar de estar disponibles con el tiempo, ya sea por cambios en las plataformas que los alojan o por su eliminación definitiva. Para garantizar que el contenido siga siendo relevante y accesible, la base de datos disponible a través del código QR será revisada y actualizada cada seis meses, en enero y julio.

Todos los recursos adicionales mencionados o recomendados en este libro son propiedad intelectual de sus respectivos autores y editoriales. Esta selección se ha hecho respetando los derechos de autor y con fines únicamente informativos y de recomendación. Se incluyen con el objetivo de complementar la experiencia del lector, por lo que se invita a consultar directamente las fuentes originales para obtener más información.

* Al cierre de esta edición, todos los enlaces a los recursos estaban disponibles, pero es posible que, con el tiempo, alguno deje de funcionar.

El liderazgo comienza con uno mismo

Este primer capítulo explora la forma en que el liderazgo auténtico se construye poco a poco desde adentro: con integridad, propósito, disciplina y el desarrollo de hábitos personales que reflejan coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Antes de liderar a otros, un buen líder debe aprender a liderarse a sí mismo.

1 Sin integridad no hay nada

“La imagen es lo que la gente piensa que somos;
la integridad es lo que realmente somos”.

John C. Maxwell, escritor y conferencista estadounidense

“Ni en el cuerpo ni en las riquezas hallan los hombres
su felicidad, sino en la integridad y la cordura”.

Demócrito, filósofo griego

La integridad es primordial en el liderazgo. Muchos de los escándalos de líderes ejecutivos que llegan a las noticias están relacionados con actividades ilegales derivadas de la falta de integridad y la inhabilidad de liderar con un conjunto de valores morales y éticos. Para cumplir su papel, los líderes del futuro deben conocer sus valores fundamentales y lo que se espera de ellos. Así, pueden abrazar y promulgar una integridad que conducirá a una mayor eficacia organizacional y generar confianza duradera [Christie y Fellow, 2023].

Recuerdo que, en una de las organizaciones donde trabajé, había un vicepresidente que tenía pésima fama. En sus viajes de negocios, su prioridad era acumular millas o puntos en sus tarjetas personales, sin importar, por ejemplo, que el boleto de avión y el hospedaje salieran más caros. Pese a ser un gran ejecutivo experto en finanzas, sus acciones comenzaron a propagarse en “radio pasillo” y terminaron por dañar su imagen y reputación. ¿Cuánto valían esas millas o puntos? Me parece que no lo suficiente para compensar la percepción de abuso o falta de integridad que manchó su imagen para siempre.

Nos toma toda una vida hacernos de una buena reputación, pero esta puede empañarse en un instante por una mala decisión. Durante los once años en que fui servidor público en

Bancomext, nunca recibí ofrecimientos ilegales o propuestas de corrupción. Las áreas que dirigí por más de siete años como director general adjunto otorgaban anualmente decenas de millones de dólares en apoyos a fondo perdido para servicios de información, asesoría, capacitación, asistencia técnica y participación en eventos y foros internacionales. Por ello, debía ser muy estricto: tenía que mantenerme fiel a los valores personales y familiares, cumplir la ley y evitar cualquier tipo de obsequio, desde comidas hasta invitaciones a viajes.

En Walmart y en Bimbo la situación fue similar: se debía cumplir al 100 % con los códigos de ética y los lineamientos anticorrupción. En las oficinas de Walmart había un mensaje muy relevante con el siguiente texto: “Si de cada 100 veces actúas con integridad 99, siempre serás recordado por esa única excepción”.

Muchos de mis compañeros en el gobierno y yo demostramos que es posible ser servidor público y mantener intacta la imagen, la reputación, la ética y la integridad. Sin embargo, lamentablemente también hubo quienes tomaron malos pasos, dentro y fuera del gobierno —muchas veces olvidamos que en el sector privado también hay corrupción.

La integridad es muy relevante. No puedes ser buen líder si no la blindas y la haces a prueba de fuego, hasta en el más mínimo detalle. Un día leí que, en una empresa en Finlandia, Suecia o Dinamarca —no recuerdo cuál era, pero los tres están entre los países con mejores puntajes en el índice de percepción de la corrupción—, los empleados podían imprimir documentos personales con el equipo de la oficina, siempre y cuando llevaran ocasionalmente un paquete de 100 hojas blancas para compartir en la impresora. Dado que todos los insumos de oficina —hojas, clips, lápices, plumas, grapas, etcétera— eran propiedad de la empresa, esta era la manera en que los empleados demostraban su integridad a los accionistas.

En Bancomext, y luego en Walmart y Bimbo, adopté la misma costumbre. De vez en cuando pedía a mis asistentes ejecutivas

que sacaran fotocopias de documentos personales, pero me aseguraba de llevar mi paquete de 100 hojas. Hacerlo no me costaba mucho y me permitía transmitir un mensaje muy poderoso a mis asistentes y al resto del equipo. Los líderes debemos poner el ejemplo y cuidar los recursos de la empresa como si fueran nuestros. Cuando mostramos integridad en las acciones más pequeñas, tomar grandes decisiones se vuelve más fácil.

RECURSOS QUE ENRIQUECEN LA LECCIÓN



Artículo: "What is ethical leadership? Your guide to building integrity-driven organizations", *Diligent*

Examina el papel crucial de los líderes en la construcción de una cultura organizacional basada en la integridad. Sostiene que esta comienza en la cima, con líderes que actúan con honestidad, transparencia y responsabilidad. Al adoptar estos valores, los líderes no solo generan confianza interna, sino que también refuerzan la reputación de la organización frente a sus *stakeholders*. La integridad, cuando se lidera desde el ejemplo, se convierte en la base de una cultura sólida y respetada.



Artículo: "Why Building an Ethical Culture Must Start at the Top", Instituto Tecnológico de Massachusetts

Destaca que la integridad debe ser una prioridad en la alta dirección si se desea que se tome en serio en toda la empresa. Se discute cómo los líderes pueden establecer y mantener una cultura ética, así como la manera en que esta puede convertirse en una ventaja competitiva y en un factor clave para el éxito de la empresa a largo plazo.



Libro: Tony Simons, *The Integrity Dividend: Leading by the Power of Your Words*

Tony Simons analiza cómo la integridad del líder incide directamente en el rendimiento de la organización. Expone que, cuando los líderes cumplen su palabra y actúan con coherencia, el compromiso del equipo y los resultados mejoran considerablemente. Este libro ofrece una visión de cómo el liderazgo fundamentado en la integridad tiene efectos tangibles en la productividad y en la cohesión del equipo.



Pódcast: “Leading with integrity: The power of trust and ethics in leadership”, Universidad de Stanford

Este episodio explora cómo los líderes pueden establecer una cultura organizacional basada en la confianza y el respeto mediante la integridad. Los expertos subrayan la responsabilidad de los líderes de actuar con transparencia, incluso en circunstancias difíciles, y refuerzan la idea de que la integridad personal es crucial para mantener la cohesión y el éxito sostenido de la organización, lo que la convierte en un pilar de un liderazgo auténtico.



TED Talk: Adriana Peralta Ramos, “Soñemos con integridad”

La presentadora reflexiona sobre la importancia de la integridad como base para construir una vida y un liderazgo auténtico. Sostiene que la integridad no es solo un valor abstracto, sino una práctica diaria que se refleja en las pequeñas y grandes decisiones. Destaca cómo actuar con coherencia y honestidad no solo fortalece la credibilidad personal, sino que también inspira confianza en los equipos y organizaciones, aportando un cimiento sólido para el liderazgo con propósito.

2 Humildad: fuerza en la sencillez

“Si queremos conocer verdaderamente a alguien, démosle poder”.

Confucio, filósofo chino

El poder en todos los ámbitos, desde la política hasta los negocios, siempre ha fascinado a la humanidad. Es una fuerza capaz de mover montañas y cambiar el curso de la historia, pero también conlleva grandes riesgos. Cuando alguien lo tiene en exceso, puede caer en la trampa de la arrogancia y la falta de humildad. En el liderazgo, debemos mantener el equilibrio y ejercer el poder con responsabilidad, sabiduría y compasión para alcanzar objetivos comunes y construir un ambiente sano y productivo.

La humildad no suele ser la primera cualidad que asociamos con grandes líderes empresariales como Steve Jobs o Elon Musk. Sin embargo, numerosos estudios concluyen que quienes actúan con humildad fomentan el trabajo en equipo y ayudan a sus colaboradores a enfocarse en las metas organizacionales de mejor manera. En las posiciones de liderazgo ejecutivo, los rasgos asociados con la humildad —como la disposición a recibir retroalimentación y la atención a las necesidades del empleado— generan niveles altos de compromiso y rendimiento en el trabajo de sus reportes directos [Hyman, 2018].

En el sector público, trabajé con funcionarios muy capaces, profesionales, superinteligentes y muy bien preparados. Muchos tenían maestrías y doctorados en universidades de Estados Unidos y Europa. No obstante, a algunos se les pasaba la arrogancia intelectual: a veces eran muy soberbios, lo cual repercutió en el desarrollo de México. En la iniciativa privada, he visto equipos que no trabajan de forma colaborativa, proyectos estancados por luchas de poder y líderes que terminan aislados porque la gente se cansa de ellos y pierde la motivación.

Un líder que practica la humildad puede ser mucho más efectivo. Sabe que no tiene todas las respuestas, acepta sus errores y está dispuesto a escuchar a los demás. Trabaja en colaboración con su equipo y toma decisiones para beneficiar a sus miembros en vez de solo a sí mismo. Si hay un gran logro, deja que sus colegas reciban el reconocimiento y las felicitaciones; si hay problemas o algo sale mal, asume la responsabilidad final. Por lo general, no le gusta estar bajo los reflectores y colgarse las medallas. Además, su liderazgo se basa en la conciencia, el civismo y la responsabilidad social.

RECURSOS

QUE ENRIQUECEN LA LECCIÓN



Artículo: “Humility Is the Key to Building Authentic Leadership Connection”, Conant Leadership

Explora cómo la humildad permite a los líderes conectar auténticamente con sus equipos. Destaca que los líderes humildes tienden a ser más accesibles y a fomentar una cultura de inclusión y colaboración. También subraya la importancia de la humildad para fortalecer la confianza y ofrece ejemplos de cómo este enfoque solidifica las relaciones de trabajo.



Artículo: “Humility in leadership: The unsung skill of great leaders”, BetterUp

En este artículo, se analiza el papel de la humildad en la efectividad del liderazgo. Se resalta que los líderes humildes suelen estar más dispuestos a escuchar, colaborar y admitir errores, lo que fomenta un entorno de innovación y aprendizaje. Es una lectura valiosa para entender cómo un estilo de liderazgo humilde puede beneficiar tanto a los equipos como a la cultura organizacional.



Video: Paul Osincup, “The Power of Humility in Leadership”, Inbound

Ilustra cómo los líderes humildes inspiran confianza y crean una cultura inclusiva que fortalece la colaboración. Con ejemplos concretos, muestra cómo la humildad ayuda a guiar equipos de manera efectiva, lo que promueve un ambiente de respeto y apertura. Es una excelente guía para quienes busquen aplicar la humildad como base de su liderazgo.



Pódcast: Brian Kight, “Humility”, The Leadership Journey

En este episodio, se explora cómo la humildad permite a los líderes construir relaciones auténticas y significativas con sus equipos. A través de entrevistas y casos reales, los presentadores explican el impacto positivo de la humildad en la cultura organizacional y en el rendimiento del equipo. Además, ofrecen consejos prácticos para quienes desean incorporar la humildad en su estilo de liderazgo.



Artículo: “Leading with humility: the rise of the humble leader”, *The CEO Magazine*

En un mundo cada vez más disruptivo, los líderes humildes se han convertido en ejemplos de liderazgo efectivo. Este artículo destaca que la humildad impulsa la colaboración, la confianza y la innovación y, para demostrarlo, cita ejemplos de líderes que han transformado sus organizaciones al priorizar las necesidades de sus equipos sobre las propias. Es un recurso esencial para comprender cómo la humildad contribuye al éxito organizacional y fomenta un entorno de confianza.

3 Poner el ejemplo

“Este mundo no va a cambiar a menos que estemos dispuestos a cambiar nosotros mismos”.

**Rigoberta Menchú, activista guatemalteca
y premio nobel de la paz**

“Para hacerme poderosa solo necesito una cosa: educación”.

**Malala Yousafzai, activista pakistaní
y premio nobel de la paz**

Existen muchos tipos de liderazgo y diferentes maneras de ser exitoso. Sin embargo, hay un rasgo trascendental para la gran mayoría de líderes exitosos: liderar con el ejemplo. Los profesionales que practican lo que predicán evitan que sus colegas y equipos los etiqueten como hipócritas. Los líderes hipócritas pueden matar la moral de un equipo y es difícil confiar en ellos. Los verdaderos líderes hacen sentir a sus equipos que están en las “trincheras” con ellos y que las reglas y políticas también les aplican. Ayudan a los equipos a cumplir la meta a través del ejemplo y la inspiración (Patrick, 2023).

Nuestros colaboradores nos observan desde que llegamos a la oficina o entramos al estacionamiento; el escrutinio es más que evidente. Es importante ser conscientes del ejemplo que damos y de cómo puede influir de manera positiva en el espacio laboral. ¡Estamos marcando la pauta en el lugar de trabajo! De ahí la importancia de atender los siguientes puntos:

- Nuestros comportamientos dentro y fuera de la empresa, que son reflejo de nuestra ética y valores.
- Nuestras competencias técnicas, que son fundamentales para cumplir con nuestras responsabilidades y alcanzar los objetivos de la organización.

- El esfuerzo, la dedicación, el profesionalismo y el compromiso que mostramos en las tareas.
- La congruencia de cada decisión que tomamos.
- La capacidad para liderar y apoyar a nuestro equipo, confiando en ellos y eliminando todo tipo de barreras.

Actuar de manera íntegra inspira a nuestros colaboradores a hacer lo mismo. Con el objetivo de ser un ejemplo para mis equipos y de demostrar congruencia con los valores y las creencias de la empresa, en Grupo Bimbo me autoimpuse la obligación de redactar un reporte completo al término de cada uno de mis viajes al exterior.

Cuando retornaba de los viajes a Asia, Europa o Sudamérica, en los vuelos a la Ciudad de México, redactaba mis informes durante los largos trayectos de regreso para entregarlos en tiempo y forma al CEO, a los demás miembros del Comité Directivo y a mis colegas de las operaciones visitadas.

Con esta práctica, buscaba dejar a los ejecutivos una referencia de lo que había observado, así como mis sugerencias y reflexiones. El reporte también era útil a los colaboradores de las áreas funcionales del corporativo, ya que les permitía conocer cómo estaba la operación local y dar seguimiento a temas o proyectos que requirieran la atención de la oficina central.

RECURSOS

QUE ENRIQUECEN LA LECCIÓN



Artículo: “7 ways you can lead by example (and why it matters)”, BetterUp

Ofrece prácticas concretas para que los líderes modelen comportamientos y establezcan estándares altos a través de su propia conducta. Resalta la importancia de la autenticidad y cómo las

acciones de un líder pueden inspirar a su equipo. Proporciona consejos prácticos para liderar con efectividad y muestra cómo estas prácticas tienen un efecto positivo en el lugar de trabajo.



TED Talk: Marisa Lazo, “Liderazgo que inspira”

Marisa Lazo, tiburona en Shark Tank México, comparte su experiencia como empresaria y líder en este video. Destaca cómo la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es fundamental para inspirar a los equipos. Señala que un liderazgo efectivo no se basa únicamente en dar instrucciones, sino en mostrar con acciones diarias la humildad, el compromiso y la congruencia que se espera de los demás. Su mensaje refuerza la idea de que liderar con el ejemplo fortalece la confianza y eleva la moral de las organizaciones.



Artículo: “¿Cómo se construye el liderazgo? Con el ejemplo”, E&N México

Líderes de empresas como Cisco México y Cementos Progreso explican cómo el liderazgo auténtico se cimenta en la coherencia entre palabras y acciones. Señalan que, más allá de discursos inspiradores, lo que realmente genera confianza en los equipos es ver a sus líderes actuar con humildad, vulnerabilidad y compromiso visible. El texto resalta que las nuevas generaciones valoran profundamente a quienes predicán con el ejemplo, pues este estilo de liderazgo fortalece la cultura organizacional y motiva a las personas a dar lo mejor de sí.



Artículo: “How To Lead by Example in the Workplace”, *Indeed*

Discute diferentes maneras en que los líderes pueden modelar comportamientos positivos y cómo estas acciones influyen directamente en la moral y la productividad del equipo. Enriquece la lección al ofrecer ejemplos concretos y consejos sobre cómo los líderes pueden aplicar el principio de liderar con el

ejemplo en su gestión diaria. Cubre aspectos cruciales como la integridad, la comunicación, la responsabilidad personal y el compromiso con el desarrollo del equipo.



Artículo: “How these 3 executives learned to lead by example”, Instituto Tecnológico de Massachusetts

Destaca las experiencias de tres ejecutivos que enfatizan la importancia de liderar con el ejemplo. Frederic Kerrest, cofundador y COO de Okta, menciona que un líder exitoso debe estar dispuesto a hacerlo todo, demostrando compromiso y estableciendo el estándar para el resto de la empresa. Por ejemplo, el lunes después de que la compañía se hiciera pública, Kerrest siguió haciendo llamadas de ventas, mostrando que ninguna tarea es demasiado pequeña para un líder.

4 Disciplina y hábitos para transformar

“Somos el resultado de lo que hacemos bien repetidamente.
La excelencia, entonces, no es un acto, sino un hábito”.

Aristóteles, filósofo griego

La investigación científica contemporánea sobre el autocontrol y la disciplina se ha desarrollado con especial intensidad en las últimas décadas dentro del campo de la Psicología. Desde entonces, cientos de estudios han demostrado los efectos positivos de poseer autodisciplina y buenos hábitos. Las personas con niveles altos de autocontrol tienden a tener una mejor alimentación, son menos propensas al abuso de sustancias y construyen relaciones de alta calidad. En el ámbito del liderazgo, quienes tienen niveles altos de disciplina muestran estilos de liderazgo más

efectivos y son más propensos a inspirar que a recurrir al abuso o a la microgestión. Cuando carecen de disciplina, suelen exhibir liderazgos negativos, abusan verbalmente de sus colaboradores, forman relaciones débiles y no tienen carisma. De acuerdo con Zhang *et al.* (2021), este tipo de liderazgo representa una pérdida de alrededor de 23.8 mil millones de dólares anuales para corporaciones en Estados Unidos.

A lo largo de mi vida, he desarrollado ciertos rituales que se han convertido en hábitos. Comencé a nadar a los nueve años; incluso fui campeón nacional juvenil. Mi rutina era nadar 3 km todas las mañanas y, por las tardes, hasta 5 km. El deporte ha sido fundamental en mi disciplina: me ayudó a correr dos veces el maratón de Nueva York y a terminar con éxito un triatlón de distancia Ironman.

Este compromiso con el deporte me dio fortaleza física, pero, sobre todo, cultivó en mí la perseverancia y la determinación, cualidades esenciales para enfrentar desafíos tanto en el deporte como en la vida personal y profesional. La disciplina y la capacidad de resistencia que adquirí en el ámbito deportivo me han permitido mantenerme enfocado en mis objetivos, liderar equipos con determinación y superar obstáculos de manera resiliente.

También influyó el orden y la disciplina de los maestros del Colegio Alemán y del Colegio Suizo, donde cursé mis estudios de primaria y de secundaria en México. Algunos de ellos tenían un enfoque muy riguroso que me ayudó a adquirir muchos hábitos positivos. La estructura y el orden de estos maestros me enseñaron la importancia del trabajo arduo, la organización y la responsabilidad. A pesar de ser una formación severa, creo que fue benéfica para desarrollar mi capacidad de análisis y de toma de decisiones.

Como líderes, debemos ejercitar la disciplina. Todos tenemos la capacidad de moldear nuestra personalidad y generar cambios positivos en nuestra mentalidad para obtener mejores resultados. Dicen que un hábito repetido positivamente en el tiempo es el camino para alcanzar cualquier meta. Es a través

de esto y de la constancia que podemos transformar acciones en cambios profundos en nuestra forma de comportarnos, de pensar y de ser más productivos.

Cada uno desarrolla sus propias prácticas. Creo que los hábitos se forman desde casa, a partir de lo que vemos, aprendemos y absorbemos de mamá, papá, hermanos, abuelos o seres queridos. Yo acostumbro levantarme diario antes de las 5:00 de la mañana; leo noticias, reviso mis correos electrónicos y, a las 6:00, hago algo de ejercicio, ya sea caminar con mi perro o nadar en la alberca. Durante mis nueve años en Walmart de México y Centroamérica, todos estábamos trabajando desde las 7:00 de la mañana, con el equipo funcionando a pleno rendimiento.

RECURSOS

QUE ENRIQUECEN LA LECCIÓN



**Artículo: “Mastering the Clock: Unleashing the Power of Disciplined Time Management for Effective Leadership”,
Untitled Leader**

Explora cómo una gestión disciplinada del tiempo puede transformar el liderazgo. Subraya la importancia de usar el tiempo de manera intencional, es decir, de alinear las acciones con los objetivos y de tomar decisiones que maximicen el impacto. Ofrece estrategias prácticas para mejorar la autodisciplina en la gestión del tiempo, de modo que los líderes puedan ser más efectivos e inspiradores para sus equipos.



Libro: Jennifer Garvey Berger y Keith Johnston, *Simple Habits for Complex Times*

Garvey y Johnston presentan prácticas para líderes que enfrentan situaciones inciertas o desafíos complejos. En lugar

de depender de respuestas únicas, promueven el desarrollo de hábitos que permiten navegar la incertidumbre con agilidad, así como responder al cambio de manera eficaz y estratégica.



Pódcast: Stephen R. Covey, “The 7 Habits of Highly Effective People”

Analiza cómo los hábitos personales pueden influir significativamente en la efectividad de un líder. Discute varios hábitos críticos, desde la gestión del tiempo hasta estrategias para fomentar la innovación en los equipos. Es un recurso valioso para quienes desean desarrollar una base sólida de hábitos que mejore su capacidad de liderazgo.



TED Talk: David Samra, “Los 5 hábitos que transforman tu vida y la de los que te rodean”

David Samra comparte cómo la disciplina diaria y la repetición de hábitos positivos pueden producir cambios profundos y sostenibles tanto en la vida personal como en la profesional. Resalta que los hábitos no solo impactan en el bienestar individual, sino también en el entorno y en las personas con las que interactuamos. Su propuesta muestra cómo cultivar disciplina en acciones simples, pero constantes, puede convertirse en una herramienta poderosa de liderazgo y de influencia positiva en los equipos.



Video: Steven Bartlett, “The Discipline Equation: How to Finally Stick to Things”

Steven Bartlett explora cómo la disciplina y la rutina fortalecen tanto la productividad individual como la cohesión del equipo. Muestra la manera en que los líderes disciplinados pueden crear una cultura de compromiso y excelencia para influir positivamente en la cultura organizacional y ser percibidos como modelos a seguir. Es un recurso inspirador para líderes que desean cultivar un entorno en el que la responsabilidad y la eficiencia son valores fundamentales.

5 Buscar un propósito de vida

“El peor enemigo de la creatividad es dudar de una misma”.

Sylvia Plath, escritora y poetisa estadounidense

“Memoria selectiva para recordar lo bueno,
prudencia lógica para no arruinar el presente y
optimismo desafiante para encarar el futuro”.

Isabel Allende, escritora chilena

Me parece que encontrar un propósito y dejarse guiar por él es una de las cosas más difíciles en la vida y, al mismo tiempo, una de las más importantes. Los líderes a los que más he admirado han sido personas que, en algún momento de su vida, se detuvieron a cuestionarse cuál era su propósito y, desde entonces, guiaron su camino para enfocarse en ello. Tu propósito es quién eres y qué te distingue de los demás. Así seas una emprendedora de una *startup*, la CEO de una compañía Fortune 500 o un ejecutivo en alguna organización social sin fines de lucro, tu propósito es tu marca, lo que estás impulsado a lograr, la magia que te hace funcionar. No es precisamente lo que haces, sino cómo lo haces y por qué. Es la fuerza y la pasión que traes a la mesa, sin importar dónde estés sentado. Aunque es posible que expreses ese propósito de diferentes maneras en distintos contextos, es algo por lo que las personas cercanas a ti te reconocen y lo que te hace único [Craig y Snook, 2014].

Los buenos líderes tienen la capacidad de cuestionarse a sí mismos, tanto en momentos difíciles como —sobre todo— en situaciones exitosas. En ocasiones, es muy fácil dejarnos llevar por lo establecido o seguir el camino que se puso delante de nosotros acerca de lo que debíamos hacer. Sin embargo, me parece que un buen líder tiene la capacidad de cuestionar el rumbo que está tomando y las razones por las cuales va por ese

camino. También debe ser capaz de reflexionar respecto a las motivaciones detrás de sus metas y si estas están alineadas con sus valores personales.

Lo anterior me lleva al concepto japonés *ikigai*, que significa “una razón de ser” o, en términos más coloquiales, lo que nos motiva a levantarnos cada mañana. Tener un propósito es crucial, tanto a nivel profesional como personal. El *ikigai* engloba cuatro elementos esenciales:

1. Lo que amamos: lo que nos apasiona, las cosas que hacemos y nos dan alegría.
2. Lo que se nos da bien: nuestras habilidades y talentos, aquello en lo que destacamos y nos parece fácil de hacer.
3. Lo que el mundo necesita: cómo podemos contribuir a la sociedad y ayudar a los demás.
4. Por lo que se te puede pagar: tu profesión o vocación, el medio con el que puedes mantenerte económicamente.

Cuando estos cuatro elementos convergen, se crea un espacio pleno, con un propósito de vida. Encontrar tu *ikigai* implica autoconocimiento y exploración. Llegar a él da equilibrio y, al mismo tiempo, actúa como una guía en nuestro día a día.

A pesar de que considero que un buen líder debe ser apasionado en lo que hace, no creo que su vida entera deba girar en torno a lo profesional. No somos nuestro trabajo ni el puesto que ocupamos en alguna empresa u organización. Considero que alguien digno de inspiración y admiración es quien tiene la capacidad de equilibrar de manera adecuada su profesión con su vida personal y familiar.

RECURSOS QUE ENRIQUECEN LA LECCIÓN



Artículo: “Why finding purpose will make you a better leader”, Foro Económico Mundial

Subraya cómo un sentido claro de propósito no solo mejora la capacidad de liderazgo individual, sino que también posiciona a las organizaciones para enfrentar desafíos futuros de manera efectiva. Discute cómo los líderes con un propósito definido pueden guiar a sus organizaciones a través de cambios y fomentar un entorno en el que los empleados se sientan comprometidos y parte de un objetivo mayor.



Artículo: “From Purpose to Impact”, Harvard Business Publishing

Ofrece una guía paso a paso para que los líderes exploren los grandes temas de su trayectoria —intereses, valores y experiencias— con el propósito de redactar una declaración personal de propósito y luego diseñar un plan de impacto concreto que traduzca esa declaración en objetivos medibles, alineando esas metas a sus fortalezas individuales y al equilibrio entre vida profesional y personal.



Pódcast: Andy Stanley, “The Power of Knowing What You Don’t Know with Adam Grant”

En este episodio, Andy Stanley discute cómo el autoconocimiento y la comprensión de las propias limitaciones pueden ayudar a descubrir un propósito de vida más claro. Es un enfoque valioso para líderes que están en proceso de reevaluar sus caminos y desean encontrar un propósito más profundo en su vida profesional.



Serie de videos de TED Talks: “Talks to help you find your purpose”

Esta serie trata el tema de encontrar el propósito de vida desde múltiples perspectivas. Incluye presentaciones de expertos en liderazgo y desarrollo personal, quienes comparten historias inspiradoras y métodos prácticos para descubrir lo que realmente impulsa a cada persona. Es una fuente ideal para líderes y profesionales en busca de conectar con su propósito y aplicarlo en sus carreras.

6

Procurar nuestra felicidad y agradecer

“Debemos encontrar tiempo para detenernos y agradecer a las personas que hacen la diferencia en nuestras vidas”.

John F. Kennedy, expresidente de Estados Unidos

“El agradecimiento es la memoria del corazón”.

Lao Tse, filósofo chino

A veces pensamos que la felicidad es conseguir más dinero, más poder y más fama. Tengo varios amigos y conocidos que tienen todo eso y no los veo muy contentos. Yo creo que el éxito es difícil de medir y valorar. Cada uno le da una definición diferente. Para mí, es estar en paz y tranquilo con mi esposa y nuestros dos extraordinarios hijos, con el resto de mis seres queridos y con mis amigos más cercanos.

Ni más poder, ni más fama, ni más dinero te dan más felicidad. Eso lo aprendí hace cuatro años con Arthur C. Brooks, un gran gurú de Harvard. En sus artículos, pódcast y libros, reflexiona sobre eso: no busquemos ser como un hámster y subirnos a la ruedita

para volvernos locos. El siguiente millón de dólares, el próximo viaje o ascenso, el auto nuevo o la casa más grande no te van a dar más dicha si no cuidas los demás aspectos de tu vida.

La investigación demuestra que la gratitud es una herramienta poderosa para mejorar la efectividad del liderazgo, la cultura laboral y la productividad. Los estudios indican que motiva y energiza activamente a las personas, aumentando la productividad y reforzando cualidades como el autocontrol, la paciencia y la honestidad. Los líderes que la practican tienden a ser humildes y cultivan una mentalidad de crecimiento, lo que los hace más abiertos a la retroalimentación y la mejora personal, además de que fomentan un sentido de conexión dentro de sus organizaciones. La gratitud actúa como una fuerza poderosa para mantener una perspectiva positiva e inspirar el crecimiento personal y profesional [Beheshti, 2019].

Los pequeños detalles hacen la diferencia. Cuando Indra Nooyi fue CEO de PepsiCo, implementó programas de reconocimiento de empleados y promovió una cultura de agradecimiento. Escribía cartas muy emotivas a quienes le reportaban directamente, así como a sus parejas y padres, para que conocieran lo importante que era el trabajo de sus cónyuges o hijos para ella y para la compañía. Tras la experiencia, Indra Nooyi recomendó a los CEO y a otras personas en puestos de liderazgo aplicar esta estrategia: “Cambia la dinámica por completo e involucra al empleado con la compañía”, dijo. Esta acción generó una relación con los padres de los empleados y fortaleció la que existía con las personas que le reportaban en la empresa [Dallett, 2014].

En temas de liderazgo, me parece que la gratitud es una cualidad y un hábito que debemos practicar. Un “gracias” puede marcar la diferencia. Lo pienso en cualquier circunstancia y entorno, en reconocer lo bueno que tenemos, en el hecho de estar vivos y saludables.

En el ámbito organizacional, cuando un líder muestra aprecio y agradece con regularidad, puede ayudar a que sus equipos se desarrollen y estén más comprometidos. Los correos electrónicos, los WhatsApp, los SMS, las juntas, las reuniones cara a cara o una invitación a comer pueden ser herramientas adecuadas para decir “gracias” y también para sentirte feliz con ellos y contigo.

RECURSOS QUE ENRIQUECEN LA LECCIÓN



Artículo: “How to Show More Gratitude at Work: Giving Thanks Makes You a Better Leader”, Center for Creative Leadership

Ofrece estrategias prácticas para que los líderes integren la gratitud en el lugar de trabajo. Desde iniciar reuniones con expresiones de agradecimiento hasta crear espacios para reconocer los logros del equipo, estos pequeños gestos pueden fomentar una cultura de gratitud que motiva y eleva el bienestar colectivo.



Video: “The Science of Gratitude”, Universidad de California, Berkeley

Se presentan los resultados de distintas investigaciones que revelan los beneficios de la gratitud en el bienestar general y la felicidad. Prácticas simples, como llevar un diario de gratitud, pueden mejorar la salud emocional. Es un recurso valioso para líderes que buscan adoptar prácticas de gratitud en su vida personal y profesional.



TED Talk: David Goldsmith, “How Great Leaders Inspire Happiness at Work and in Life”

Explora cómo los líderes destacados inspiran felicidad en sus equipos mediante el reconocimiento y la gratitud. Muestra que estos elementos son fundamentales para mejorar la cultura organizacional y el bienestar de los empleados, y ofrece inspiración a líderes que desean crear entornos de trabajo más felices y productivos.



Artículo: “Happiness and Leadership”, *Psychology Today*

Examina cómo los líderes que priorizan la gratitud y el bienestar de sus equipos encuentran más satisfacción y éxito en sus roles. A través de prácticas de gratitud, los líderes pueden crear un ambiente laboral positivo y motivador que impulsa tanto el rendimiento como la felicidad.



Libro: Adrian Gostick y Chester Elton, *Leading with Gratitude: Eight Leadership Practices for Extraordinary Business Results*

Proporciona métodos prácticos para integrar la gratitud en el ambiente laboral diario y, así, mejorar la moral, la eficiencia y la rentabilidad. Los autores son reconocidos por su enfoque en la “apreciación” como herramienta clave para el liderazgo.



#LiderazgoQueConecta

LIDERA CON AUTENTICIDAD

El liderazgo auténtico nace de la capacidad de inspirar a otros desde la integridad, la empatía y el propósito. A lo largo de casi 40 años de trayectoria profesional en los sectores público, privado y filantrópico, Raúl Argüelles ha aprendido que el propósito de los líderes no solo es alcanzar resultados, sino transformar vidas y construir lazos de confianza duradera.

En *Liderazgo que conecta*, el autor nos comparte 50 consejos que combinan experiencias reales, reflexiones prácticas y principios esenciales para liderar. Cada capítulo se enriquece con una cuidadosa selección de más de 250 recursos, como libros, artículos, pódcast, cursos, *webinars* y videos, entre otros, que convierten a esta obra en una plataforma de aprendizaje continuo.

Dirigido a líderes, emprendedores y jóvenes profesionales, este libro no es solamente teoría: es una guía para liderar con autenticidad y para transformar tu forma de inspirar y guiar a otros en el siglo XXI.

Raúl Argüelles es un referente de clase mundial en la dirección general de Recursos Humanos. Su libro *Liderazgo que conecta* es un regalo que inspira a quienes desean convertirse en líderes de alto impacto humano.

Ricardo Sunderland

Socio de Egon Zehnder

Autor del libro *The Energy Advantage*



ISBN: 978-968-9721-18-5



9 789689 721185