



Libro Liderazgo por esfuerzo propio

50 formas de liberarse, tomar el mando y ascender

Steve Arneson
Berrett-Koehler, 2010
También disponible en: Inglés

Reseña

¿Cómo puede ser un mejor líder? El experto en capacitación de liderazgo Steve Arneson proporciona 50 ideas distintas sobre desarrollo de liderazgo que ha probado en compañías de la lista *Fortune* 500, como PepsiCo, AOL y Capital One. Pocas de las ideas de Arneson requieren dinero, pero todas requieren compromiso. Arneson ofrece una plétora de valiosos consejos para fortalecer sus habilidades de liderazgo. La mayoría de sus recomendaciones es muy sólida, aunque algunas son poco interesantes (muestre a sus colegas una presentación en PowerPoint sobre su desarrollo profesional) y otras son de rutina (“siempre siéntese derecho, tenga una actitud positiva y vístase bien”). Arneson es un respetado asesor de liderazgo y tiene mucho que ofrecer a los ejecutivos que quieren ser mejores líderes. *BooksInShort* cree que los lectores inteligentes apreciarán sus consejos y los adaptarán a sus circunstancias individuales.

Ideas fundamentales

- La gente de negocios que mejora sus habilidades de liderazgo es más competitiva.
- Planee e implemente un programa de autodesarrollo de liderazgo.
- Antes de empezar su campaña de superación, averigüe cómo lo ven sus colegas como líder.
- A la vez, evalúe objetivamente sus rasgos y características de liderazgo.
- Cree un “plan de desarrollo de liderazgo” formal y personal que detalle sus metas específicas de mejoras en el liderazgo.
- Mejorar las habilidades de liderazgo es trabajo arduo.
- Para funcionar como líder completo, aprenda información útil activamente y escuche con atención.
- Incremente sus habilidades de liderazgo en áreas fuera de su zona de confort.
- Busque constantemente nueva información sobre liderazgo de otras personas, Internet y libros de negocios.
- Los líderes servidores ayudan a los empleados a desarrollar sus habilidades y talentos profesionales.

Resumen

Planee y capacítese para ser mejor líder

¿Tiene un programa especial para convertirse en un líder más efectivo? No espere a que su organización le brinde capacitación para el desarrollo de liderazgo. La empresa podría no enfocarse en usted y sus habilidades de liderazgo. Los gerentes y ejecutivos que continuamente mejoran sus habilidades de liderazgo tienen mayor oportunidad de avanzar en los entornos de negocios más competitivos. Si no se prepara y estudia para los retos de liderazgo, seguramente se verá abrumado por la competencia.

“¿Cómo se manifiesta como líder?”

¿Qué piensa la gente de sus capacidades de liderazgo? ¿Lo ve como un líder eficaz? Al planear su programa personal de autodesarrollo de liderazgo, primero pida a sus colegas que hagan evaluaciones honestas de sus habilidades de liderazgo. Utilice esta retroalimentación para este fin. Pida evaluaciones anónimas a su jefe, colegas y empleados, así como a unas cuantas personas totalmente objetivas. La empresa podría contratar un consultor externo para recopilar esta información que después

ría a “un profesional de recursos humanos o de desarrollo” que analice la información por usted. Preste mucha atención a esta retroalimentación de carácter imparcial. Use la información para dirigir sus esfuerzos personales de capacitación en liderazgo hacia las áreas más fructíferas.

“Es posible mejorar un poco cada día como líder. Si uno está dispuesto a invertir el tiempo, realmente puede aprender, practicar y aplicar nuevas habilidades”.

Para mejorar como líder, debe conocer sus fortalezas y debilidades. Examine de la manera más objetiva posible. Sea totalmente honesto sobre sus rasgos de liderazgo. Luego deténgase a considerar sus opiniones más firmes. ¿Es demasiado rígido? Si así es, ¿cómo puede abrir su mente para ser más flexible? Para lograr este tipo de entendimiento personal, escriba sobre los momentos críticos durante su desarrollo profesional en los que superó obstáculos importantes de liderazgo. Documente las lecciones que aprendió. Póngalas en presentaciones de PowerPoint. Reflexione sobre ellas. Comparta su “historia de liderazgo” con sus colegas y empleados. Al evaluar sus fortalezas y debilidades, no se enfoque sólo en las áreas que debe mejorar, sino también elabore un plan para reforzar sus mejores habilidades. Anote sus mejores rasgos de liderazgo y use los resultados de su retroalimentación total para determinar cómo ven los demás sus puntos fuertes. Ya que la mayoría de las personas “lidera con sus fortalezas”, asegúrese de realmente estar en contacto con sus herramientas de liderazgo más efectivas.

“Agregue algo nuevo al juego”

Como ejecutivo, ya tiene una variedad de grandes habilidades de liderazgo, pero todo líder puede beneficiarse de tener más. Determine qué nuevas habilidades lo beneficiarían y propóngase adquirirlas. Escriba un “plan de desarrollo de liderazgo” (PDL) formal que mencione las habilidades que quiera aprender. Use el PDL para detallar su meta principal y no más de “tres objetivos críticos de desarrollo”. Enfóquese en ellos. Anote cualquier “ajuste de actitud” que deberá hacer para alcanzar sus metas. Incluya acciones y “habilitadores de conductas” que lo podrían ayudar. Para ser totalmente responsable de llevar a cabo el plan, compártalo con sus colegas.

“El liderazgo es sobre el equipo: No se trata de usted, sino de ellos”.

Para incrementar sus conocimientos – y las habilidades correspondientes – lea al menos tres libros de negocios cada año. Incluya esta meta como un compromiso en su PDL. Cuando lee libros de negocios, aprende acerca de ideas especiales que lo ayudarán a ser un líder más eficaz, capaz e informado. Además le permiten mantenerse al corriente con sus colegas y competidores. Inspirarán sus ideas y proporcionarán nueva información valiosa que puede utilizar para ser un mejor líder.

“Su sabiduría como líder nunca termina; siempre puede tener más sabiduría, paciencia y madurez. Siempre puede ser un mejor oyente o un asesor más eficaz”.

Escribir un diario también es una excelente forma de hacerse tiempo para pensar sobre el liderazgo y las nuevas habilidades que desea tener. Aunque escribir un diario ya no está de moda, es una de las “mejores herramientas de pensamiento” que existen. Úselo para enfocar sus ideas y reflexionar sobre sus prioridades. Un formato es el diario estándar impreso en el que sólo escribe sus ideas, fechadas si lo desea. Lo más importante es escribirlas.

“Si piensa que escuchar se remonta en el pasado tanto como el habla misma, es asombroso que, al día de hoy, no hayamos logrado hacerlo mejor”.

También puede preparar un diario más formal con distintas secciones: “Aprendizaje” (la información más reciente), “Ideas” (los conceptos más recientes), “Preguntas” (las respuestas que quiere encontrar) y “Reflexiones” (sus cavilaciones). Otro formato es tener información detallada sobre los logros y aspiraciones de sus empleados.

“Pida retroalimentación honesta y constructiva y acéptela sin discusión. Luego, úsela para mejorar”.

Para mejorar sus habilidades de liderazgo, estudie la teoría del comportamiento humano. Un artículo notable en este campo es la “Jerarquía de necesidades” de Maslow. Esta teoría explica las necesidades fisiológicas que todos tenemos de “seguridad, pertenencia, [autorrealización y] autoestima”. Saber dónde están sus empleados en este espectro lo ayudará a liderarlos más eficazmente.

“Tenga curiosidad del mundo a su alrededor”

Los grandes líderes nunca son provincianos de pensamiento ni acción. Quieren saber del mundo más allá de los horizontes inmediatos de su compañía e industria. Ese conocimiento es particularmente útil a medida que la globalización es más influyente en las organizaciones. Aprenda sobre otras sociedades y países, y piense en la manera en que su compañía puede beneficiarse al ampliar su perspectiva global.

“Usted marcará la diferencia en la vida de otras personas si es un mejor líder”.

Internet es una herramienta asombrosa para aprender, ya que ofrece constante disponibilidad de información exhaustiva sobre casi cualquier tema. No sólo puede usar Internet para estar al corriente de las noticias más recientes, sino que puede acceder a una gran cantidad de puntos de vista sobre temas importantes. Haga que Internet trabaje para usted. Lea un sitio Web tradicional de noticias, un sitio de noticias de negocios y un sitio que informe sobre su industria. Lea estos tres sitios religiosamente. De muchas formas, Internet es una gran herramienta de superación personal. Por ejemplo, los sitios Web de desarrollo de liderazgo frecuentemente ofrecen nuevos materiales.

“Sea audaz, pero realista. Haga movimientos de liderazgo significativos, diseñados para que su equipo avance o para retarlo de nuevas maneras”.

Algunos asesores ejecutivos publican regularmente contenido sobre métodos y habilidades de liderazgo. Internet también ofrece una notable interacción en redes. Participe en dos redes sociales, una que se enfoque en sus conocimientos profesionales y otra que se enfoque en liderazgo. Los contactos que haga en línea podrían beneficiarlo en el futuro.

“La mayoría de nosotros sabe intuitivamente cómo se ven, hablan y se sienten los buenos líderes”. (Dave Ulrich)

Para ampliar sus conocimientos comerciales y profesionales, aprenda de sus socios comerciales y de los proveedores que suministran sus bienes y servicios especiales.

Por ejemplo, los individuos que trabajan para las compañías de importación y exportación que usted contrata son expertos en sus campos específicos. Puede aprender mucho de ellos. Una buena forma de acceder a sus vastos conocimientos es pedir que hagan una presentación a sus empleados sobre lo que hacen. Pida a sus colegas que asistan y luego den seguimiento con una plática que genere ideas sobre las mejores prácticas de los presentadores. También pida a sus socios comerciales que reflexionen sobre la forma en que la empresa puede manejar el negocio más eficazmente.

“Internet es ... como un cajero automático de información las 24 horas del día”.

Además de aprender todo lo que pueda sobre sus socios comerciales, también haga un esfuerzo especial para aprender lo más posible sobre sus competidores. Puede enterarse de ellos a través de informes de analistas. Si son empresas grandes, la “lista anual *Fortune* 500 de la revista *Fortune*” brinda información útil. Digiera los informes que conciernen a sus competidores más importantes. Piense detalladamente para poder ofrecer ideas a la alta gerencia que valgan la pena sobre cómo puede la compañía ganar ventaja sobre sus rivales.

“Salga de su zona de confort”

Por fin domina bien su propia rutina, pero el estancamiento es contraproducente. Debe retarse a sí mismo constantemente e intentar cosas nuevas. Vaya más allá. Evalúese a sí mismo. Pida a su jefe un nuevo proyecto, algo que no haya hecho antes.

“Para ser un activo valioso para la compañía, debe tener un conocimiento exhaustivo y funcional de lo que sucede con la competencia”.

Ya que “una de las mejores formas de salir adelante por esfuerzo propio es hacerse un mejor orador”, busque oportunidades para dar un discurso o hacer una presentación, aunque lo atemorice estar frente a otras personas. Haga presentaciones breves y al grano. Use cinco transparencias que presenten el problema que desea arreglar, su solución, la información que muestre por qué su enfoque es el mejor, los costos (dinero, personas y tiempo) y los primeros pasos que la compañía debe tomar para resolver el problema.

“Continúe en la búsqueda de oportunidades para agregar algo nuevo a su caja de herramientas de liderazgo”.

La mejor forma para transmitir información o una lección es relatar una historia maravillosa. Un discurso sólido que use este tipo de narrativa para ilustrar un punto de liderazgo o destacar un mensaje podría incluir dos o tres anécdotas interesantes. Use historias cortas y bien pulidas que apoyen su postura y, por supuesto, tenga cuidado de que sus historias no sean política ni culturalmente ofensivas.

“Al subir en la jerarquía, se espera que ayude a definir y determinar la cultura de su organización”.

Los líderes necesitan exhibir confianza en sí mismos, un rasgo vital del liderazgo, pero, a la vez, deben ser humildes. Este equilibrio vale la pena. Esté dispuesto a reconocer sus errores. Si se disculpa cuando hace algo mal, impresionará a todos a su alrededor.

¿Sabe descifrar los estados financieros? Si no, es hora de aprender. Sus datos financieros representan la manera de calificar los resultados de la empresa. Los líderes deben conocer y entender esta información. Empiece con el balance general, ingresos y flujo de caja. El balance general describe cómo se equilibran activos, pasivos y capital accionario. Los ingresos representan el dinero que ganó y gastó la empresa, y usualmente abarca un año. Los estados de flujo de caja ilustran los intercambios de dinero entre la empresa y otras compañías. También debe estar familiarizado con los estados de capital accionario, que indican cuánto dinero quedaría si la empresa decidiera vender “sus activos” y pagara “sus pasivos”.

“No se trata de usted”

Usted hace una gran contribución a su organización. Pero no ha hecho su trabajo como líder si no ha ayudado a que otros líderes se desarrollen por esfuerzo propio para el futuro. Este tipo de “desarrollo humano” consciente es la marca auténtica de un líder servidor.

“Ha hecho un gran trabajo en desarrollar su propio liderazgo, es hora de ayudar a otros a hacerlo”.

¿Asesora a sus empleados? ¿Va más allá de lo necesario para darles retroalimentación útil? ¿Hace un esfuerzo para que crezcan profesionalmente? ¿Está preparando a alguien para que tome su lugar cuando llegue el momento? ¿Pone los intereses de la empresa antes que sus preocupaciones personales? Asegúrese de no ser el principal punto focal de sus propias actividades. El verdadero liderazgo significa concentrar sus esfuerzos en beneficio de la empresa y de su gente.

Olvídense de usted y muestre las cualidades y el buen trabajo de sus empleados. Haga que otros – especialmente los altos ejecutivos – se enteren cuando su equipo logre un buen desempeño. Esto se refleja positivamente en sus empleados y lo hace verse bien. Asegúrese de que sus mejores empleados tengan acceso a su jefe. Organice “comidas trimestrales o semestrales” en las que su jefe y sus mejores empleados se conozcan.

No puede lograr sus metas de desarrollo de liderazgo si no sabe administrar el tiempo. La administración de tiempo requiere saber priorizar. Haga una lista de no más de tres prioridades en su diario. Enfóque su tiempo en sus metas principales; no disperse las horas disponibles tratando de alcanzar demasiados objetivos. Lleve la cuenta exacta de cómo pasa el tiempo – minuto a minuto – durante dos semanas. No se salte este importante paso.

Dedique al menos “75% de su tiempo a sus tres grandes prioridades”. Si no puede hacerlo, intente delegar tareas menores a otros. Diga no a la gente cuando sea necesario. Por ejemplo, si su jefe le pide que entregue un largo informe, sugiera entregar un “resumen de una página” y esperar a ver si se necesita el informe. Siempre use el tiempo productivamente, sobre todo al principio y al final del día.

No es fácil cambiar y mejorar para ser un líder más eficaz. El proceso requiere disciplina, dedicación y tiempo considerables. Debe trabajar ardua, continua y sostenidamente para implementar nuevas conductas e incorporarlas a su rutina normal. La superación personal es un proceso continuo, de hecho, una ruta sin fin. Pero la compensación puede ser sustancial. Se sentirá feliz de haber hecho el esfuerzo.

Sobre el autor

Steve Arneson es presidente de Arneson Leadership Consulting, que ofrece capacitación ejecutiva y desarrollo de liderazgo para corporaciones y organizaciones sin fines de lucro. La revista *Leadership Excellence* nombró recientemente a Arneson uno de los 25 mejores capacitadores de liderazgo en EE.UU.

