



Libro Cómo desarrollar al líder que tenemos dentro

John C. Maxwell
Thomas Nelson, 2000
Primera Edición:1993
También disponible en: Inglés

Reseña

En este primer trabajo, el experto en liderazgo John C. Maxwell establece 10 principios de liderazgo y formación de equipos. De acuerdo con Maxwell, no se nace líder sino que las habilidades de un líder se adquieren a lo largo de toda una vida de práctica. Maxwell tiene una excesiva predilección por incluir anécdotas remanidas y cantinelas, pero para algunos lectores sus cuadros, citas, listas en formato de puntos e historietas ayudan a comprender sus ideas más fácilmente. *BooksInShort* recomienda este libro a gerentes principiantes que deseen aprender sobre liderazgo y a los experimentados que quieran progresar aún más.

Ideas fundamentales

- Muéstreles a las personas que usted se preocupa por ellas. Lidere desde el corazón.
- Su actitud fija sus expectativas, y éstas determinan los resultados.
- Los líderes inspiran a otros a desempeñarse bien de manera sistemática.
- No espere a tener inspiración para actuar.
- Desarrolle la disciplina para lidiar con el trabajo y los problemas de manera sistemática.
- Concentre el 80% de sus esfuerzos en el 20% de sus prioridades principales.
- No permita que las actividades rutinarias consuman su tiempo. Delegue las tareas que sean menos importantes.
- Aliente y oriente a otros líderes dentro de su organización.
- Si invita a otros a participar del proceso de fijación de metas, ellos se identificarán con la visión al igual que usted.
- Los cambios son difíciles. Explique la necesidad del cambio a sus seguidores.

Resumen

Aprender a liderar

No importa qué tan bueno sea usted en el trabajo, cuán ambiciosas sean sus metas y cuanta energía y aguante tenga; si no es un líder, nada de ello le garantiza el éxito, ya que “la eficacia de su trabajo nunca superará su capacidad de liderar e influir sobre otros”.

Un grupo de personas estaba dando un paseo por una ciudad. Al pasar cerca de un anciano, uno le preguntó de forma condescendiente: “¿Hubo algún gran hombre nacido en esta ciudad?”. “No”, le respondió el anciano, “sólo bebés”. La moraleja de la historia: aunque algunas personas parecen haber “nacido líderes”, la mayoría debe aprender a serlo observando modelos de líderes experimentados. Puede usar los 10 principios que se enuncian a continuación para convertirse en un líder maduro:

1. “La definición de liderazgo: influencia”

Los líderes necesitan seguidores, los cuales son atraídos gracias a la influencia de los primeros. Todos tenemos influencia sobre al menos unas pocas personas. De hecho, todos somos líderes en algunas circunstancias y seguidores en otras. El liderazgo tiene cinco componentes sucesivos; cada uno depende del que lo precede.

1. “**Posición: las personas siguen a otra por obligación**” – Un título puede darle autoridad pero no necesariamente influencia. Los jefes no se convierten

automáticamente en líderes. Su influencia crece de acuerdo con la intensidad del compromiso que demuestran.

2. **“Permiso: las personas siguen a otra porque quieren”** – Sus seguidores también deben comprometerse; usted necesita su permiso para liderar.
3. **“Producción: Las personas siguen a otra por lo que esta persona ha hecho por la organización”** – Una vez que ha forjado una relación, usted y sus seguidores logran resultados juntos.
4. **“Desarrollo de personas: las personas siguen a otra por lo que ésta ha hecho por ellas”** – Los buenos líderes son inspiradores. Las personas los siguen porque, de alguna manera, se sienten inspirados a mostrar un desempeño superior al que acostumbran.
5. **“Persona: las personas siguen a otra por lo que la persona es”** – Transcurrida toda una vida de liderazgo, usted desarrolla un carisma personal y las personas lo siguen por los valores que usted representa.

2. “La clave para el liderazgo: las prioridades”

Fijar prioridades permite separar a los profesionales exitosos de los diletantes. La “regla de 20/80” o “Principio de Pareto,” afirma que el 20% de la actividad que usted desarrolla produce el 80% de los resultados que se obtienen. Identifique sus prioridades principales y ponga la mayor parte de su energía para ejecutarlas.

“Las habilidades de liderazgo determinan el nivel de su éxito - y del éxito de aquéllos que trabajan junto a usted”.

Analice sus prioridades para crear una estrategia eficiente de éxito, que se define como un avance sostenido hacia la meta. A menudo usted puede delegar o incluso desatender actividades de rutina para tener más tiempo para realizar tareas más importantes. Reevalúe sus prioridades con regularidad, ya que las situaciones cambian.

3. “El ingrediente más importante del liderazgo: la integridad”

La definición de integridad es simple: decir lo que se quiere decir y hacer lo que se dice. Llevar esto a la práctica, desde luego, es difícil. Dedique tiempo a tener claras sus convicciones más profundas y conviértalas en pautas de acción. Gánese la confianza de los demás dando un ejemplo coherente y personal. Nadie confía en un farsante o en un hipócrita. Asuma la responsabilidad de sus decisiones y su accionar. A medida que adquiera más poder deberá rendir más cuentas sobre lo que hace, por ese motivo, la integridad es un elemento tan importante para un líder.

4. “La prueba más importante del liderazgo: crear cambios positivos”

Los líderes, como todos los seres humanos e incluso las organizaciones, son reacios al cambio. Sus personalidades, actividades, metas y estrategias les dan un cierto impulso; redireccionar este impulso es como girar un trasatlántico. Persuadir a otros para que cambien es aún más difícil. Como resulta bastante razonable, los que florecieron bajo el viejo sistema se resisten a cambiarlo. Otros simplemente tienen sus métodos establecidos y el cambio genera miedo y altera sus cómodos patrones. Sin embargo, lo único constante en la vida es el cambio. Si usted no crece y cambia, no lidera.

“La integridad no es innata en la vida de todos. Es el resultado de la autodisciplina, la confianza interior y la decisión de ser implacablemente honestos en todas las situaciones”.

Para facilitar el cambio, analice las necesidades tanto técnicas como motivacionales de su organización. La inspiración es un elemento clave. Antes de pedirles a los demás que cambien, demuestre su propia predisposición al cambio. Pida que otros participen y compartan sus ideas. Mantenga las líneas de comunicación abiertas y explique las ventajas del cambio a todos los grupos de interés. Brinde apoyo psicológico dándoles a todos tiempo para meditar acerca del cambio y asimilarlo. Si usted presenta al cambio como una ampliación o un refinamiento de rutinas anteriores en lugar de una revolución total, encontrará menos resistencia. Por ejemplo, para guiar a su personal a través de un proceso de innovación, organice reuniones para debatir sobre el cambio siguiendo estos pasos:

1. **Analice “los ítems informativos”** – Resalte los éxitos.
2. **Introduzca “ítems de estudio”** – Proponga nuevas ideas, pero no se apresure a tomar una decisión.
3. **Vote los “ítems de acción”** – Ellos son una evolución de los ítems de estudio.

5. “La forma más rápida de lograr el liderazgo: resolver problemas”

Todas las organizaciones tienen problemas. Considérelos regalos que le pueden enseñar valiosas lecciones. Una actitud positiva lo ayudará a resolver problemas; sin embargo, las actitudes negativas entorpecen las soluciones más a menudo que la imposibilidad de resolución de los problemas en sí. Siga las pautas para resolución de problemas:

- Organice los problemas por orden de prioridad y abórdelos de uno a uno.
- Enumere todas las causas posibles del problema.
- Analice el problema al que se enfrenta dentro del contexto de las tendencias actuales y las metas de la organización.
- Defina la cuestión. Si es posible, use una sola oración.
- Debata el problema con colegas de confianza, creativos.
- Mire más allá de sus suposiciones. Piense en todas las soluciones posibles que pueda.
- Enumere las soluciones posibles, comenzando con aquéllas que usted crea tengan más probabilidad de éxito.
- Pídale a otros que identifiquen los puntos flojos de las soluciones que usted propone, pero ignore las meras opiniones. Lo que usted busca son puntos flojos operacionales.
- Evalúe sus recursos.
- Tome decisiones.

“No existe nada más difícil de emprender, más peligroso para la conducta o más incierto en cuanto a su éxito que introducir cambios”.

Aunque los problemas puedan ser un regalo, usted igualmente debe instrumentar procedimientos y políticas para prevenirlos. Promueva la participación de otros en el

proceso pidiéndoles que resuelvan problemas con usted, de lo contrario usted termina teniendo que resolver solo todos los problemas de la organización.

6. “Un extra del liderazgo: la actitud”

Usted puede no tener control sobre algunas cosas que ocurren en su vida, pero puede controlar su reacción ante esas situaciones. Eso se llama actitud. Cuando usted es un líder, su actitud influye en todos los que lo rodean, de modo que cultive un enfoque positivo. Si usted empieza a sufrir “psicoesclerosis” o un “endurecimiento de su actitud”, ha llegado el momento de hacer algún tipo de “trabajo de cambio”.

1. Cuidese de los sentimientos que puedan causarle un problema.
2. Investigue el origen de esos sentimientos.
3. Identifique los lugares hacia donde lo llevan sus pensamientos.
4. Reemplace las actitudes negativas por positivas.
5. Anuncie su intención de pensar en positivo.
6. Diseñe un plan, como puede ser el pedirle ayuda a un amigo.

“Las personas desean unirse a un grupo o ir tras una causa que tenga un impacto duradero. Necesitan comprobar que lo que hacen no es un esfuerzo en vano sino un aporte”.

No espere a sentirse motivado o inspirado para actuar. Lo más probable es que si usted simplemente lo hace, la motivación sobrevenga después.

7. “Desarrollar su activo más preciado: las personas”

Los buenos líderes inspiran a otros a convertirse en líderes. Promueven lo mejor de las personas a su alrededor. Todos necesitan aliento y desean sentirse útiles. A las personas les gusta tener oportunidad de contribuir a un proyecto importante y se sienten agradecidas si usted las empuja a hacer las cosas bien. Asigne a cada persona un trabajo que sea acorde a sus fortalezas. Modele las cualidades que usted desea extraer de otros. Espere lo mejor de ellos y reconózcalo cuando lo obtenga. Si usted tiene que hacer alguna crítica o corregir a algún subordinado o colega, hágalo en privado lo más pronto posible. Sea constructivo.

8. “La calidad indispensable del liderazgo: la visión”

La visión es necesaria para cumplir cualquier meta grande. Desarrollar una visión requiere que usted piense en tres niveles: el de la “percepción” o comprensión de la realidad actual; el de la “probabilidad” o extrapolación del presente al futuro cercano; y el de la “posibilidad,” es decir, lo que se prevé como el mejor potencial de la organización. Los siguientes 10 tipos de personalidad pueden impedir el desarrollo de su visión y la realización de sus metas. Protégase de las personas que exhiban las siguientes actitudes:

1. Sus ideas no son lo suficientemente grandes.
2. Se toman todo al pie de la letra.
3. Son dogmáticas.
4. Se desalientan demasiado ante los fracasos, lo cual les impide volver a intentarlo.
5. Son complacientes.
6. Adhieren a la tradición porque sí.
7. Temen ser diferentes.
8. Ven problemas en todos lados.
9. Son demasiado egoístas como para ver más allá de sus propias necesidades.
10. Le temen al fracaso.

9. “El precio del liderazgo: la autodisciplina”

Tener disciplina significa hacer lo que se debe hacer cuando se debe hacer. Con disciplina se puede evitar que el trabajo se acumule y nos abrume. Para desarrollar rasgos deseables de personalidad se requiere tener la misma clase de disciplina que para controlar la carga de trabajo. Manténgase organizado, fije prioridades y haga su trabajo lidiando con un proyecto a la vez.

10. “La lección de liderazgo más importante: el desarrollo del personal”

Como usted es una sola persona, necesita un equipo de apoyo para multiplicar sus esfuerzos y alcanzar sus metas. Poner a la persona correcta en el puesto correcto es crucial para construir la organización. Cuando usted cree en los miembros de su equipo los ayuda a ellos a creer en sí mismos, lo cual aumenta el nivel de logros. Ayude a su equipo a funcionar fluidamente siguiendo estas cinco pautas:

1. Formule suposiciones claras.
2. Dé a cada miembro del equipo la oportunidad de brillar.
3. Elogie a los miembros del equipo por el progreso logrado.
4. Brinde asesoramiento y ayuda.
5. Recompense a los miembros del equipo por sus aportes.

“El peligro con el poder es que los que lo tienen tienden a hacer de su conservación su preocupación principal”.

No se preocupe por agradarles a los miembros del equipo; preocúpese por que lo respeten. Procure conservar una crítica constructiva y pida la opinión de los miembros de su equipo. Manténgalos informados. Incorpore el trabajo en equipo en las normas y procedimientos de su organización. Ayude a sus empleados a

progresar instruyéndolos. Permítales saber lo que usted espera de ellos y revise su desempeño regularmente.

Sobre el autor

John C. Maxwell desarrolla material sobre liderazgo y ha prestado servicios de consultoría a las empresas *Fortune 500* y a organizaciones deportivas profesionales. Es el autor de *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* y de *The 360 Degree Leader*.
