



Libro Cómo desarrollar líderes

Los siete principios claves del desarrollo de liderazgo eficaz

John Adair
Kogan Page, 2005
También disponible en: Inglés
Listen now

- play
- pause

00:00
00:00

Reseña

Rara vez escribe un revolucionario la historia de su propia revuelta. Eso es exactamente lo que hace John Adair en este libro. Adair es respetado internacionalmente en el campo del liderazgo. Su clásico de 1968, *Training for Leadership*, fue un volumen pionero en este tema. Contribuyó a la “revolución del liderazgo”, que tuvo un fuerte impacto en la forma en que las compañías capacitan a sus líderes. Hoy, en parte gracias a Adair y a otros como él, las compañías ya no suponen que uno “lo tiene o no lo tiene” cuando se trata de potencial de liderazgo. Están más dispuestas a aceptar la idea de que los gerentes también pueden ser líderes, y deben capacitarse para ese papel. El libro de Adair no sólo ve por el espejo retrovisor de la historia, sino que también observa fijamente y con criterio el camino por andar. Mediante una prosa elegante y reflexiva, realizada con anécdotas y citas adecuadas, Adair establece siete principios claves del desarrollo de liderazgo. Su fascinante conclusión: Aunque las compañías pueden moldear la materia prima del liderazgo, sólo las sociedades y las familias pueden en realidad brindarlo. Si “dirigir, seguir o quitarse del camino” es su lema, *BooksInShort* le dice que tenga confianza: John Adair va camino a su lugar legítimo al frente del grupo de liderazgo. Debe leerse.

Ideas fundamentales

- Todas las organizaciones deben desarrollar líderes futuros. Es una actividad esencial.
- Una manera de entender el liderazgo es el “enfoque de cualidades”, el cual pregunta: “¿Qué debe ser un líder?”
- Una segunda manera de entender el liderazgo es el “enfoque situacional”, el cual pregunta: “¿Qué debe saber un líder?”
- La última forma de ver el liderazgo es el “enfoque de análisis de grupo o funcional”, que pregunta: “¿Qué debe hacer un líder?”
- “Piense hasta que le salga humo” antes de planear un programa de desarrollo de liderazgo.
- La dicotomía entre “líderes” y “gerentes” es falsa. El liderazgo ocurre en el nivel de equipo, en el nivel operativo y en el nivel estratégico.
- Un secreto para un buen programa de desarrollo de liderazgo es la selección de los participantes.
- La asesoría de un mentor es otro componente importante.
- La sociedad, no las compañías, desarrolla líderes. Las compañías desarrollan la materia prima de la sociedad.
- La extensa adopción corporativa de los programas de desarrollo de liderazgo en años recientes constituye una “revolución de liderazgo”.

Resumen

Indicadores importantes

Alrededor del 400 A.C., el poeta griego Eurípides escribió:

Diez buenos soldados dirigidos con sensatez, Vencerán a cien sin guía”. Como sugiere este verso, la noción de que el éxito depende de la calidad del liderazgo no es precisamente novedosa. Por ello, las compañías gastan millones para conseguir a ese director ejecutivo con el toque de Midas. Sin embargo, el dinero por sí solo no es la respuesta; las compañías siempre necesitan más liderazgo. Para disfrutar la ventaja competitiva de un gran liderazgo en todos los niveles de su organización, dedíquese a crear un programa agresivo para desarrollar a sus propios líderes.

Preguntas importantes

Para fomentar el desarrollo de liderazgo, primero entienda qué es. A continuación hay tres interpretaciones:

1. **“El enfoque de cualidades”** – Se enfoca en los atributos o cualidades que debe tener un líder, y responde así la pregunta: “¿Qué debe ser un líder?” Este enfoque reflejaba tradicionalmente la actitud de que las cualidades de liderazgo eran una función natural y no adquirida, y se prestaba poca atención al modo de desarrollarlas. Las organizaciones que usan el enfoque de cualidades mencionan grandes líderes, o grandes características de liderazgo, sin explicar en realidad cómo adquirir habilidades de liderazgo.
2. **“El enfoque situacional”**– Examina las circunstancias en las que los líderes podrían encontrarse, y responde así a la pregunta: “¿Qué debe saber un líder?” Esta perspectiva sostiene que el hecho de que se perciba a alguien como líder depende de su situación. El liderazgo es específico a las circunstancias. Alguien que es líder en una trinchera durante un combate podría no ser líder, por ejemplo, en una sala de juntas corporativa.
3. **“El enfoque de grupo o funcional”** – Ve el liderazgo en términos de las acciones y conductas del líder. Como tal, trata de explicar: “¿Qué debe hacer un líder?” La noción era que todos los equipos de trabajo desarrollaran personalidades “de grupo” y tuvieran “necesidades de grupo”. El trabajo del líder era atender tres necesidades de grupo: la necesidad de alcanzar las metas del grupo, la necesidad del grupo de sustentarse como entidad laboral y las necesidades de los individuos en el grupo. Las organizaciones pueden ver estos tres papeles individualmente y como un todo integrado.

El modelo de los tres círculos

Todos los líderes tienen tres círculos de interés entrelazados: las necesidades del equipo, las necesidades de los individuos y los objetivos de la tarea. Estos tres círculos entrelazados comparten áreas integradas comunes. El líder debe llevar a cabo las siguientes funciones para responder a la pregunta del enfoque de grupo o funcional “¿Qué debe hacer un líder?”:

- “Planear” actividades de grupo.
- “Iniciar” o informar al grupo y asignar tareas.
- “Controlar” los resultados y horarios del grupo.
- “Apoyar” los esfuerzos del grupo, ya sea mediante estímulo o disciplina.
- “Informar” a los miembros del grupo y mantenerlos “al tanto de lo que sucede”.
- “Evaluar” el plan y su realización.

La capacitación de liderazgo se basa en siete principios fundamentales:

Principio uno: “Capacitación para el liderazgo”

Actuar apresuradamente, sin suficiente previsión, es el error más común de los ejecutivos cuando establecen programas de desarrollo de liderazgo. La tentación es contratar a los llamados expertos, aunque ni ellos mismos sepan exactamente lo que están tratando de lograr. Su organización debe considerar cuidadosamente lo que quiere lograr y cómo hacerlo. El segundo error más común es suponer que el desarrollo de liderazgo sólo – o principalmente – incluye a la alta gerencia. Esto refleja una falsa dicotomía entre “líderes” y “gerentes”. En realidad, todas las compañías tienen tres niveles importantes de liderazgo: el nivel de equipo, el nivel operativo y el nivel estratégico. El nivel de equipo es el mejor lugar para iniciar un programa de desarrollo de liderazgo; es el terreno fértil de donde surgirán los futuros gerentes de nivel medio y alto. Nunca asigne a nadie para ser líder de un grupo antes de que haya tenido la preparación y capacitación adecuadas. Es un principio importante del desarrollo de liderazgo. Usted no permitiría que alguien le recetara anteojos sin una licencia profesional; entonces, ¿por qué pondría a alguien sin capacitación al frente de un equipo, departamento o unidad de negocio (ni qué decir de una compañía)? Otro error es que los líderes que ya demostraron sus habilidades no necesitan más capacitación. Siempre es útil repasar lo básico.

Principio dos: “Selección”

Para crear un buen programa de desarrollo de liderazgo, seleccione participantes que de alguna manera ya sean líderes. Busque “patrones de conducta” que indiquen una predisposición al liderazgo. A medida que los líderes ascienden los peldaños en el escalafón de la responsabilidad, ciertos atributos cobran mayor importancia. Busque habilidades de “liderazgo y trabajo en equipo”, “toma de decisiones”, “comunicación”, “manejo propio” y “cualidades personales”. Alguien que demuestra la habilidad de poder asumir un papel de liderazgo general y habilidades mentales, de comunicación y de administración del tiempo para hacer el trabajo es un buen candidato para capacitación.

Principio tres: “Los gerentes de primer nivel como mentores de liderazgo”

Los líderes que quieren desarrollar a otros líderes deben ser mentores. Los buenos mentores desarrollan esencialmente próximos líderes mediante un sistema de aprendices. Como líder, usted puede desarrollar un sistema de asesoría de mentores en su compañía. Primero, encuentre a dos o tres líderes operativos que sean respetados por su capacidad para manejar responsabilidades importantes, pero que tengan tiempo de ayudar a formar a algunos aprendices de líderes. Organice una reunión en la que los modelos elegidos puedan hablar de 20 a 30 minutos y decir por qué son mentores y cómo asesorarán. En ocasiones, es útil traer a un experto externo en asesoría. Por último, diga unas palabras para poner todo el peso de su compromiso en el programa de asesoría. Usted no puede dar toda la asesoría, pero puede motivar a otros.

Principio cuatro: “La oportunidad de liderar”

Un proverbio de la India dice: “Nada crece bajo la higuera”. Mantener a los líderes potenciales bajo las alas del mentor demasiado tiempo puede realmente inhibir su desarrollo. Llegará el día en el que tenga que dar a un aprendiz de líder la oportunidad de liderar. La naturaleza desarrolla líderes; las organizaciones, no. Lo más que puede hacer una organización es ofrecer el terreno fértil para que crezcan líderes, incluyendo la oportunidad de ser líder y de ver si no le queda grande ese papel. Los nuevos líderes deben afrontar los obstáculos y retos que formaron a sus predecesores. En este sentido, las revisiones anuales que se enfocan en “desarrollo profesional” son importantes. Pueden revelar que un candidato joven y prometedor está listo para asumir un papel de mayor liderazgo. Tenga en cuenta que no todos los especialistas en la materia querrán ser líderes, y está bien. Un empleado está más a gusto como un excelente líder de equipo que como un líder mediocre en un cargo más importante.

Principio cinco: “Educación para el liderazgo”

La sociedad, las escuelas y las familias desarrollan líderes; no las compañías. Las compañías pueden estimular la capacidad de la sociedad de desarrollar buen material de liderazgo, mediante apoyo a instituciones educativas. La capacitación de liderazgo empieza en la familia y se extiende hasta incluir escuelas, que son “el segundo semillero de líderes”. Una educación universitaria puede tener varios efectos positivos en líderes potenciales. Estimula su curiosidad y agudiza su capacidad para pensar con claridad – dos importantes atributos de los líderes. Los estudiantes aprenden a resolver problemas con creatividad y adquieren el conocimiento técnico que necesitan. La educación continua después de la universidad es también muy útil.

Principio seis: “Una estrategia para el desarrollo de liderazgo”

Desarrollar futuros líderes es una actividad corporativa esencial. Los directores ejecutivos deben tener “una estrategia para el desarrollo de liderazgo”. La “revolución del liderazgo” en años recientes ha alentado a muchas compañías a crear planes y procesos de “desarrollo de liderazgo”. El director ejecutivo debe revisar personalmente esos planes y plantear varias preguntas:

- ¿Está claro en el plan cuáles son las cualidades y habilidades que se desarrollan?
- ¿Está claro que nadie tendrá un cargo de liderazgo sin la capacitación adecuada?
- ¿Es eficaz? ¿Cuánto cuesta? ¿Enfoca sus recursos sensatamente?
- ¿Incorpora el sistema la asesoría de mentores?
- ¿Qué medición usa para medir su éxito o progreso?
- ¿Mide o mejora la identificación de líderes potenciales en la compañía?

“No confiamos a nuestros hijos a los choferes de autobús que no están capacitados; ¿por qué colocar a cualquier tipo de trabajador bajo líderes que no han tenido capacitación?”

Las respuestas a estas preguntas le darán cierta idea de cuánto se planeó el proceso de desarrollo de liderazgo en su compañía. Considere con cuidado si su estructura organizacional brinda máxima flexibilidad a los líderes prometedores. Darles responsabilidades ayuda a desarrollar sus habilidades de liderazgo y muestra que usted también espera que ellos den a sus líderes de equipos la libertad de tomar decisiones. Convertirse en la mejor compañía de su industria atraerá a líderes potenciales. Los líderes se sienten naturalmente atraídos a las mejores compañías.

Principio siete: “El director ejecutivo”

Las compañías sólo desarrollan nuevos líderes cuando sus directores ejecutivos apoyan plenamente la iniciativa. El director ejecutivo debe hacerse cargo de los aspectos estratégicos del proceso de desarrollo de liderazgo. Pocos directores ejecutivos aprecian la importancia de su apoyo personal y liderazgo en el desarrollo de nuevos líderes. Como director ejecutivo, usted es responsable de la sucesión del liderazgo de su compañía. Para ser catalizador de liderazgo en su compañía, tome estas medidas:

- Sirva de ejemplo. Haga que sus acciones declaren que el liderazgo y la integridad son importantes.
- Sea mentor de su equipo ejecutivo. Recuerde que probablemente ellos no se tomen el tiempo de ser mentores si usted no hace lo mismo por ellos.
- Minimice el argot y la terminología de asesor, y vaya a lo fundamental para alentar a la gente a avanzar y convertirse en líder.
- Participe en eventos de liderazgo corporativo. Le sorprenderá cómo el hecho de entrar a observar la capacitación de líderes de equipos mostrará su compromiso.
- En cualquier oportunidad que tenga, hable de la importancia de los líderes, del liderazgo y de la capacitación de liderazgo. Transmita su pleno apoyo a la misión estratégica de desarrollar nuevos líderes.

El “concepto integrado” de liderazgo

¿Cuál es, entonces, el enfoque es más acertado: el funcional, el de cualidades o el de conocimiento? ¿Es más importante lo que un líder es, lo que hace o lo que sabe? La respuesta correcta: los tres son cruciales. Combínelos; la táctica adecuada es un “concepto integrado” de liderazgo. Pero no cuente con que su organización lo hará un gran líder. La capacitación en liderazgo no es la principal ocupación de la mayoría de las organizaciones. Para ser un buen líder, busque oportunidades para crecer. Estudie el tema, encuentre un buen mentor o busque oportunidades para liderar en su comunidad. Los líderes potenciales son la materia prima que viene de la sociedad; las compañías los moldean para alcanzar sus fines. Para desarrollar grandes líderes, las compañías deben liderar.

Sobre el autor

John Adair es una autoridad en liderazgo internacionalmente reconocida. Ha escrito más de 50 libros y artículos sobre liderazgo y administración, incluyendo *Not Bosses But Leaders*, *Training for Leadership* y *The Inspirational Leader*. Es un respetado orador y fue nombrado como primer Profesor Honorario de Liderazgo en China.

