



Libro Liderazgo al más alto nivel

El liderazgo y cómo crear organizaciones de alto desempeño, según Blanchard

Ken Blanchard
FT Prentice Hall, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Durante los últimos 25 años, el ámbito laboral ha sufrido cambios drásticos. No obstante, muchos ejecutivos aún se aferran a guiones obsoletos, incluso mientras el rumbo de la empresa va cambiando. Por suerte, el gurú Ken Blanchard, autor de *The One Minute Manager* (El gerente de un minuto), ofrece ejercicios inteligentes de entrenamiento que sugieren nuevas formas de actuar de los líderes. Con un lenguaje sencillo, Blanchard propone modelos, ejemplos y pautas para capacitar, evaluar el desempeño y dar ascensos a empleados. Este libro es un excelente manual sobre los roles del liderazgo moderno. De hecho, Blanchard afirma que “recopila las ideas de las empresas de Ken Blanchard de los últimos 25 años.” *BooksInShort* recomienda esta perspectiva general sobre liderazgo a gerentes, miembros de directorios, líderes de equipo y a todo empleado de oficina que aspire a crecer profesionalmente.

Ideas fundamentales

- Las grandes empresas se fijan objetivos que trascienden la rentabilidad.
- No genere empleados autómatas. Delege facultades a los empleados individuales y a los departamentos.
- Cultive la flexibilidad para adaptar su estilo de gestión a cada situación.
- Los equipos eficientes y productivos trabajan con objetivos definidos.
- Otorgue a sus equipos las facultades y procesos necesarios para hacer cambios y tomar decisiones.
- Hablar por detrás de las personas y ser obsecuente y egocéntrico son actitudes de equipos con bajo desempeño.
- Las empresas sobresalientes conocen el valor a largo plazo que representa un servicio de atención al cliente de primera.
- Genere consenso para el cambio y la evolución.
- Reconozca y recompense la honestidad, las sugerencias perspicaces y las opiniones.
- Respalde la superación del equipo y fomenta a sus empleados a que “se manejen con autonomía.”

Resumen

Un objetivo de tres niveles

La mayor parte de las empresas tienen un único objetivo: la rentabilidad de los resultados. En cambio, las empresas que desean superar los límites de la mediocridad aspiran a tres niveles de éxito. Consideran que la verdadera excelencia significa transformarse en el “proveedor elegido” de los clientes; el “empleador elegido” de los empleados y la “inversión elegida” de los grupos de interés.

“En los últimos años, hemos cambiado nuestra definición de liderazgo por la siguiente: la capacidad de influir en otro, liberando su fuerza y potencial para que tenga impacto sobre el bien mayor.”

Debe dar a sus empleados un trato amable si desea que estos traten del mismo modo a sus clientes. Es usted quien establece el modelo. Imagine esta situación en una gran tienda de departamentos. Un cliente necesita hacer un llamado urgente a su esposa y pregunta si puede utilizar un teléfono de la tienda. Un vendedor se niega rotundamente al pedido, diciéndole “Mire, señor, a mí no me permiten usar el teléfono. ¿Por qué deberían permitirle a usted que lo use?” Este tipo de política de

relación con el cliente no contribuirá con su empresa. Las personas hablan con sus amigos y se jactan de las buenas experiencias que han tenido. Usted quiere estar en el álbum de buenos recuerdos de sus clientes; por lo tanto, genere repercusión positiva.

“El liderazgo al más alto nivel...es el proceso de lograr resultados valiosos, actuando con respeto, cuidado e imparcialidad para el bien de todos los involucrados.”

Para transformarse en la inversión elegida, trate de reducir costos y de maximizar el valor de aquello en lo que invierte para mejorar sus resultados. Consiga el apoyo de sus empleados en este esfuerzo. Trate a su personal como socios comerciales. Si los empleados sienten que tienen participación en la empresa, se encargarán de proteger esa inversión y lo ayudarán a reducir gastos, acelerar las ventas e incrementar las ganancias.

La tarjeta “SCORES”

Las empresas que mejor se desempeñan utilizan un sistema de gestión basado en la tarjeta “SCORES.” La sigla en inglés “SCORES” representa lo siguiente:

- S: “Shared information and open communication” (Información compartida y comunicación abierta): los empleados pueden tomar decisiones inteligentes porque todos ellos tienen acceso a información importante.
- C: “Compelling vision” (Visión convincente): Cada empleado comprende y respalda la declaración de la misión.
- O: “Ongoing learning” (Capacitación permanente): La empresa valora la búsqueda de capacitación continua.
- R: “Relentless focus on customer results” (Enfoque incesante en los resultados del cliente): la empresa analiza sus operaciones, productos y servicios, desde la posición estratégica del cliente.
- E: “Energizing systems and structures” (Sistemas y estructuras estimulantes): la organización diseña sus políticas y prácticas corporativas en respaldo de sus objetivos. Los objetivos se alinean para que sea factible lograrlos.
- S: “Shared power and high involvement” (Fuerza compartida y alto nivel de participación): Las políticas y prácticas corporativas fomentan al empleado a participar y colaborar en las decisiones, proyectos y liderazgo.

Objetivos y visiones

Las “empresas de alto desempeño” entienden la importancia de los objetivos y de garantizar que todas las personas involucradas reconozcan las postas. Esto es un aspecto importante. Piense en *Alicia en el país de las maravillas*, el clásico de la literatura infantil. La situación es ésta: Alicia encuentra una bifurcación en el camino y no sabe qué dirección seguir. El sonriente gato de Cheshire le ofrece ayuda y le pregunta: “¿A dónde te diriges?” Cuando Alicia le responde: “no lo sé,” el gato le dice, “Si no tienes un destino, no importa qué dirección sigas.”

“El liderazgo no debería perseguirse meramente para obtener un beneficio personal o lograr objetivos, debería tener un propósito mucho más trascendente que ese.”

En cambio, la visión de la empresa, sumada a objetivos claros, representa indicadores e hitos. Los objetivos y valores bien definidos definen las actividades de liderazgo de una empresa o de un equipo. Una “visión convincente” brinda un conjunto de parámetros. Para fijar objetivos definidos, responda tres preguntas básicas:

1. ¿Cuál es el objetivo comercial de la empresa?
2. ¿Cuál es la visión a largo plazo?
3. ¿Cuáles son los valores que la guían?

“Un objetivo más trascendente es...una visión convincente...está enfocado externamente [y] exige sacrificio. En otras palabras, prevalece frente a cualquier otro objetivo a corto plazo, como las ganancias, y es increíblemente honorable.”

Los valores claramente planteados son importantes para su empresa y para su equipo. Incorpore estos valores a la declaración de la misión. Por ejemplo, Walt Disney tenía una clara declaración de su misión: Afirmaba, “Nuestra empresa se dedica al negocio de la alegría.” Su objetivo era simple: Todos los visitantes de un parque temático de Disney debían retirarse con una sonrisa. Otros valores de Disney también incluían la seguridad, la amabilidad y la eficiencia.

“Una organización llena de personas con auto-liderazgo es una organización que tiene un personal comprometido.”

Debe priorizar sus valores. Imagínese a un empleado amable que controla las entradas de un parque de diversiones de Disney respondiendo a las preguntas de un visitante y dándole instrucciones para llegar a un parque temático. De repente, escuchan un grito de pánico que viene de cerca. El empleado interrumpe la conversación y se apresura a investigar el posible problema porque, en la cadena de valores de Disney, la seguridad está por encima de la amabilidad.

Estrategias de servicio de atención al cliente

Cuando delega a un empleado la facultad de tomar decisiones en el momento, está poniendo en sus manos la capacidad de mejorar drástica e instantáneamente la satisfacción del cliente. El autor Ken Blanchard se topó con un estricto control de seguridad en un aeropuerto, después de los atentados del 11 de septiembre, que le dio una lección sobre servicio de atención al cliente. Blanchard llegó una vez a un aeropuerto sin la correspondiente identificación. Después de mucho pensar, se dirigió a la tienda de libros del aeropuerto y compró una copia de su libro *Everyone’s a Coach*. La portada del libro tenía la foto de Blanchard. El personal de la aerolínea Southwest Airlines recibió con entusiasmo este documento de identidad con foto de emergencia.

“Las personas que no tienen información precisa no pueden actuar con responsabilidad.”

En cambio, en otro tramo del mismo viaje, los empleados de otra aerolínea con problemas, reaccionaron con hostilidad ante este creativo documento de identidad con foto de Blanchard. Uno de ellos le dio un sermón acerca de los procedimientos y las políticas. En este segundo caso, los empleados graznaron como patos acerca de las reglamentaciones. Blanchard no quedó satisfecho como cliente.

Principios básicos de delegación

Ayude a su empresa a cortejar a sus clientes, creando un entorno de delegación. Sus clientes y sus ganancias notarán la diferencia. Sino pregúntele a la gente de Trader Joe's, una cadena de tiendas de comestibles. La gerencia otorgó más facultades a los empleados de la tienda para tomar decisiones locales. El resultado: en un plazo de ocho años, el crecimiento de ventas año a año incrementó a un 26%, respecto del ritmo anual de 15% del año anterior. El volumen total de ventas incrementó en más del 500%.

“La información es poder.”

¿Cómo hacer para crear águilas? Aquí encontrará algunas sugerencias:

- Escuche las opiniones de su equipo; no sea condescendiente. No se ponga a la defensiva. No aniquile al mensajero. Escuche el mensaje. Agradezca a los empleados por tomarse el tiempo e invertir energías en expresarse.
- Reconozca a sus empleados cuando hacen algo bien: en la mayor parte de las empresas, los empleados sólo reciben comentarios cuando surgen problemas. En estos casos, la frase “cuando no hay novedades es porque las cosas van bien” se convierte en el parámetro de un desempeño sólido. No caiga en esta trampa corporativa.
- Fije pautas: encomiende a los miembros del equipo tareas claramente definidas y establezca parámetros de referencia y evaluaciones de desempeño específicas.
- Sea humilde: no piense tanto en usted mismo. Simplemente no dedique tanto tiempo a hacerlo.

El gerente “situacional”

Tradicionalmente, los gerentes se clasificaban en dos categorías: 1) el autócrata verticalista, o 2) el ejecutivo democrático con enfoque ascendente. Estas definiciones imperfectas de autoridad generan gerentes incompletos. Los gerentes autocráticos que prestan excesiva atención al detalle o los supervisores sin personalidad suelen dar demasiadas o pocas pautas a sus equipos. Por el contrario, los líderes situacionales adoptan un enfoque flexible que se ajusta a cada situación y a los empleados individuales. La gerencia les otorga las facultades, según lo amerite la situación. Los cuatro estilos de liderazgo “situacional” son los siguientes:

1. “Estilo de dirección”: este estilo práctico es adecuado para liderar a empleados principiantes que necesitan direcciones específicas y supervisión constante.
2. “Estilo de entrenamiento”: un entrenador de equipo es necesario para principiantes avanzados, que han aprendido algunos conceptos básicos, pero que pueden sentirse “desilusionados” frente a oportunidades reales para progresar en lo personal. El entrenador le da a los empleados instrucciones firmes y les otorga poca autonomía en escenarios de bajo riesgo.
3. “Estilo de respaldo”: el empleado experimentado, pero prudente, se desempeña con competencia pero carece de confianza. En este escenario, el gerente respalda con entusiasmo, dando opiniones y ánimo. Este rol también es eficaz para tratar con trabajadores agotados, no comprometidos o que “perdieron el compromiso.”
4. “Estilo de delegación”: las superestrellas de la oficina, como por ejemplo, aquellos empleados que generan resultados excepcionales, son “independientes” y confían en su excelencia. Delégueles facultades y fomente la independencia.

“Autonomía” y colaboración

Los empleados deben adquirir autonomía y liderazgo. Que sus ejecutivos de mayor jerarquía colaboren con los empleados de las bases para implementar cambios, nuevos procedimientos y programas de desarrollo comercial. Motive a sus empleados para que sean proactivos y adquieran constantemente nuevas habilidades. Pida opinión a los empleados acerca de cómo manejar evaluaciones de desempeño, sesiones para fijar objetivos y tendencias de la industria. Las empresas también tienen un incentivo económico para comprometer a sus empleados. Los empleados descontentos o sin derecho a expresarse representan pérdidas de entre \$292 y \$355 mil millones al año para el mercado de Estados Unidos. Incrementan la cantidad de días perdidos y elevan los niveles de estrés, reduciendo la productividad.

Diez razones por las que fracasan los equipos

Como líder de su equipo, evite estos errores, que constituyen las diez razones principales por las que fracasan los equipos:

1. Falta de una clara declaración de objetivos.
2. Falta de límites y descripción de tareas.
3. Malentendidos acerca de las responsabilidades.
4. Herramientas inadecuadas.
5. Falta de una pizca de creatividad.
6. Vacío en el liderazgo.
7. Planificación inadecuada.
8. Poco respaldo de la gerencia.
9. Mal manejo de conflictos.
10. Poca capacitación en los distintos niveles.

El líder servidor

Un verdadero “líder servidor” tiene dos características: 1) “visión estratégica” y 2) “dirección operativa.” La visión estratégica forma parte del liderazgo tradicional basado en las jerarquías. En este componente de gestión verticalista, el jefe tiene un plan magnífico para el crecimiento de la empresa. No obstante, a través del segundo elemento (el “liderazgo operativo”), los ejecutivos de mayor jerarquía dan vuelta la pirámide y aplican un enfoque ascendente para implementar políticas y procedimientos mediante una genuina colaboración.

Sobre el autor

Dr. Ken Blanchard es cofundador de una empresa internacional de capacitación en dirección de empresas y de una empresa de consultoría.
