



# Libro El líder de 360 grados

## Cómo desarrollar su influencia desde cualquier lugar en la organización

John C. Maxwell  
Thomas Nelson, 2006  
También disponible en: Inglés

### Reseña

El prolífico autor John C. Maxwell aplica su fórmula de asesoramiento profesional a otro aspecto del liderazgo: cómo las personas en las posiciones medias de grandes organizaciones pueden contribuir a la ecuación de liderazgo de su empresa. Sus populares libros se nutren de una larga lista de mitos, desafíos, principios, reglas o valores. Cada uno de estos elementos es identificado, enumerado (Maxwell es un firme creyente en el poder del orden numérico) y acompañado por un ejemplo o una historia edificante – con lo que a menudo no queda claro si el libro pretende inspirar, instruir o ambas cosas. En la práctica, ¿se guiarán los lectores por estas listas o se limitarán a utilizar los principales conceptos de Maxwell? Aunque el concepto de liderazgo desafía las definiciones estáticas, *BooksInShort* considera que este libro puede ser útil a gerentes de nivel alto y medio, así como para aquéllos implicados en el desarrollo de nuevos gerentes.

### Ideas fundamentales

- Aquéllos capaces de liderar a sus empleados, a sus colegas y a sus ejecutivos adjuntos se llaman “líderes de 360 grados.”
- Este tipo de líder requiere la habilidad de “liderar hacia arriba,” “liderar horizontalmente” y “liderar hacia abajo.”
- Alrededor del 99% de todas las decisiones de liderazgo vienen desde el nivel medio de la organización.
- Las posiciones en el nivel medio son muy valiosas, dado que allí es donde se realiza el trabajo real.
- Los líderes exitosos de nivel medio utilizan el tiempo eficientemente y son buenos a la hora de auto-dirigirse.
- Cuando usted lidere desde el nivel medio, no espere mucho reconocimiento por sus logros – al menos no en el corto plazo.
- Para reducir la tensión y la frustración, mantenga expectativas realistas.
- Juegue en equipo y crea en el liderazgo de la empresa.
- Nombrar a la persona adecuada en el puesto adecuado puede reducir a la mitad el movimiento del personal.
- Aunque los líderes de 360 grados son quienes benefician a sus organizaciones, los ejecutivos senior son quienes deben crear las condiciones que propicien su desarrollo.

### Resumen

#### Liderar desde el nivel medio

Las organizaciones son, en su mayoría, jerárquicas y siguen un modelo de liderazgo “de arriba abajo.” Sin embargo, en realidad alrededor del 99% de todas las decisiones de liderazgo vienen desde el nivel medio de la organización. Ello supone una oportunidad de liderazgo para la mayoría: no hay que ser un ejecutivo senior para tener un impacto en la empresa. Es posible liderar desde cualquier posición dentro de una organización: de abajo arriba, de arriba abajo u horizontalmente. Quienes son capaces de liderar en las tres dimensiones son llamados “líderes de 360 grados.” Estos líderes de 360 grados dominan tres métodos básicos para ejercer influencia. Pueden “liderar hacia arriba” en la estructura jerárquica trabajando con sus supervisores; pueden “liderar horizontalmente” en la estructura de la organización trabajando con sus colegas; y pueden “liderar hacia abajo” en la jerarquía dirigiendo y motivando a sus subordinados. En este proceso, también es necesario que superen algunas concepciones falsas sobre el liderazgo.

“El liderazgo es una opción que se elige, no un puesto que se ocupa.”

La gente sigue a los líderes por cinco razones:

1. El líder domina el puesto más alto en la jerarquía.
2. El líder tiene una relación con los subordinados que no está vinculada al estatus.
3. El empleado quiere ser parte del equipo del líder porque produce resultados.
4. El empleado quiere crecer como individuo y aprender nuevas habilidades.
5. El empleado respeta el juicio y la personalidad del líder.

“El liderazgo es dinámico y su derecho a liderar debe ganárselo individualmente con cada persona que se encuentra.”

Las personas extienden su influencia personal y se convierten en líderes superando estas cinco etapas, en tanto desarrollan rasgos de personalidad que son beneficiosos y relevantes. Los gerentes de nivel medio suelen pensar que adquirirán las habilidades necesarias cuando alcancen una posición de poder. Esto es una falacia. Usted puede aprender habilidades de liderazgo años antes de alcanzar una posición de liderazgo. Otra falacia es que la gente sigue a los líderes ciegamente. No es cierto. Para liderar a los demás usted tiene que ganarse su respeto.

## Afrontar el reto

Si usted es un líder en la zona media de la pirámide de una organización, es muy posible que tenga que afrontar una serie de problemas. En una posición así, el alcance de su capacidad de decisión es, a menudo, limitado. Cuando los líderes de nivel medio cruzan la línea y asumen demasiado poder, pueden sufrir reprimendas. Ésta es una fuente crónica de tensión. Entre los factores que determinan cuánta tensión tendrá que afrontar se incluyen el grado de autoridad que le hayan asignado, el grado de iniciativa que quiera asumir y el entorno general de liderazgo de su organización. ¿Es la suya una cultura corporativa emprendedora o estructurada? La adopción del estilo de liderazgo equivocado puede incrementar el grado de tensión.

“Es posible conferir a alguien una posición, pero no se le puede conferir.... auténtico liderazgo. La influencia sobre los demás se tiene que ganar.”

También le generará tensión preocuparse por cómo está haciendo su trabajo y cuánto reconocimiento necesita. Cuando lidere desde el nivel medio no espere demasiado reconocimiento por sus logros. Si usted necesita frecuentes palmaditas en la espalda, no las obtendrá siendo un líder en el nivel medio. Para reducir su tensión mantenga unas expectativas realistas. Juegue en equipo pero crea en el liderazgo de la empresa. Intente definir las líneas de responsabilidad que sean imprecisas. Trabaje para establecer sus áreas de responsabilidad y tome control sobre lo que ocurra en su departamento. En esa función, usted debiera ser el portavoz y el principal vínculo de comunicación con otras unidades. Cuando surjan problemas, sepa dónde obtener las respuestas rápidamente.

“El nivel medio puede ser un lugar excelente – en tanto se comprenda la visión general y se crea en el líder.”

Trabajar en una organización que sufre de un liderazgo mediocre es fuente de considerable frustración, porque los líderes inseguros o incompetentes no son efectivos. Dado que las personas se sienten seguras en sus empleos cuando el líder realmente lidera, los líderes de nivel medio deben compensar los fallos del CEO.

## Los requisitos para liderar hacia arriba

Los líderes de nivel medio exitosos saben cómo auto-dirigirse. En esta posición, haga uso eficiente de su tiempo. Desarrolle la capacidad de controlar sus emociones, sus prioridades y la cantidad de energía que asigna a cada proyecto concreto. Mantenga un equilibrio entre trabajo y tiempo libre. Divida su tiempo de manera que pueda prestar atención tanto a su trabajo como a su familia. Aprenda a separar los dos ámbitos. Intente mejorarse a sí mismo constantemente.

“Como líder en el nivel medio de una organización, su autoridad no le pertenece.”

Si puede, contribuya a hacer más fácil el trabajo de su jefe, y propicie así el éxito de éste y el de la organización. Ofrecer ayuda es un modo de llamar la atención y dar a conocer sus cualidades. Si quiere convertirse en un buen jugador de equipo con capacidad de asistir a su jefe, aprenda primero a hacer bien su trabajo. Luego, resuelva los problemas que enfrente. Cuando se debata un tema, ofrezca su opinión sincera y apoye públicamente a su jefe una vez que la decisión haya sido tomada.

“Los buenos líderes casi nunca piensan en términos de límites sino de oportunidades.”

Para lograr trabajar con su jefe más a menudo, acepte proyectos que los demás rechazan, tome la iniciativa para trabajar con otros y esfuércese por desarrollar buenas relaciones de trabajo. Conozca a sus colegas. Cuando se reúna con su jefe, esté preparado. Si va a pedir a su jefe que tome una decisión, traiga la información necesaria. Haga preguntas que sugieran nuevas soluciones o aceleren el proceso de toma de decisiones. Añada nuevos datos y nuevas perspectivas.

“Es irónico que para convertirse en líderes, las personas deben ser capaces de hacer muchas cosas bien, pero para convertirse en líderes en la cúpula, deben hacer menos cosas de una manera brillante.”

Para ser un buen líder de 360 grados, transmita la información a su jefe, tanto las buenas como las malas noticias. Usted está en la obligación de transmitir a su jefe la información que usted tenga y de la que él (o ella) carezca, especialmente si pudiera afectar su toma de decisiones. Sepa cuándo escuchar y aceptar una decisión y cuándo insistir para que su voz sea escuchada. Piense cuidadosamente en lo oportuno de sus peticiones. Asegúrese de que lo conozcan como una persona resoluta – alguien que rinde en situaciones de tensión. Los gerentes así producen trabajo de calidad, independientemente de las circunstancias o de que se sientan cómodos o no con su misión. Estos líderes producen tanto en presencia como en ausencia del jefe.

## Los requisitos para liderar horizontalmente

Si usted es capaz de establecer relaciones con sus colegas, se encuentra bien encaminado para liderar horizontalmente. Es un proceso arduo y lento, pues requiere que usted se interese auténticamente por sus colegas y que logre conocerlos a fondo. Respete lo que hacen y trabaje para proporcionarles materiales de primera clase o consejos que de verdad les ayuden. Apoye su crecimiento profesional y dígalos a los demás lo valioso que es su trabajo para la organización. Elogiar públicamente a

personas que no están en su equipo, los fortalece a ellos y fortalece sus relaciones con ellos.

“Los gerentes trabajan con procesos – los líderes con personas.”

La competencia es una tendencia natural y puede tener un impacto positivo en organizaciones que anteponen las necesidades del equipo a las del individuo. La competencia sana crea relaciones. A la inversa, la política de oficina y el chisme son corrosivos. En situaciones de grupo negativas, manténgase fuera de discusiones mezquinas y analice cualquier debate desde todas las perspectivas. Cuando le pidan su opinión, diga lo que piensa y tome una postura ética.

“La mayoría evalúa los acontecimientos en sus vidas de acuerdo a cómo les afectarán personalmente. Los líderes piensan dentro de un contexto más amplio.”

Cuando trabaja con sus colegas para resolver un problema, siempre surgen muchas ideas. Es natural defender sus propias ideas para proteger su territorio o su identidad, pero no se muestre ciego a las sugerencias válidas de los demás. Si las ideas de otros son mejores, admítalo. En un entorno competitivo, es posible que usted quiera ser considerado como alguien que siempre está en control y produce un trabajo perfecto. Se trata de una ambición poco realista. Usted es humano. No debe importarle que sus defectos salgan a la luz. Pida ayuda y muéstrese abierto a lo que otros puedan enseñarle. Al aprender, usted se coloca en una posición ideal para comenzar a ayudar a otros al enseñarles nuevos métodos o compartir datos. La capacidad de ayudar a la gente para que sea más efectiva es una destreza importante para un líder.

## Los requisitos para liderar hacia abajo

Un líder de 360 grados lidera al influir en los demás. Esta cualidad no procede de ostentar una posición senior, sino de ser una persona accesible y tomarse un interés genuino por la gente. Considere a cada empleado como una persona muy capacitada para hacer grandes cosas. Este planteamiento hace que las personas den lo mejor de sí pues se dan cuenta de que usted conoce su potencial. Las personas son capaces de superar sus expectativas cuando son alentadas para dar lo mejor de sí, son elogiadas en público y reciben el reconocimiento que merecen.

“Un proverbio chino dice: ‘Quienes beben el agua deben recordar a quienes cavaron el pozo’.”

Todo esto requiere un esfuerzo de su parte para facilitar el desarrollo de las personas que lo rodean. Desarrollar a una persona quiere decir mejorar sus cualidades individuales. Dicho desarrollo va desde enseñar técnicas de manejo del horario hasta enseñar a alguien a tener una actitud mental positiva. Un programa de desarrollo es un compromiso a largo plazo, ya que se basa en las ideas de cada individuo sobre cómo convertirse en mejor persona. Por ello, requiere un enfoque muy personalizado. Cuando los empleados adquieren nuevas capacidades y se familiarizan más con sus respectivos estilos y fortalezas, también mejoran sus habilidades de liderazgo.

“Los líderes con éxito hacen la jugada correcta en el momento correcto por el motivo correcto.”

Tener a la gente adecuada en el trabajo adecuado es tan importante como contratar a la gente adecuada en general. Dado que no todo el mundo puede hacer cada tarea, sitúe a cada persona en un trabajo que le permita expresar sus puntos fuertes. Un estudio halló que los departamentos alcanzan una reducción del 50% en su rotación de personal cuando los gerentes permiten a los empleados trabajar en las tareas que más les gustan. Cuando usted reconoce las fortalezas de sus empleados y les asigna trabajos que las complementan, todos ganan. Pero esto no significa que usted debe ignorar los puntos débiles de sus empleados. Trabaje con el personal a su cargo y llene los vacíos que existan en sus conocimientos o habilidades.

## Sea un modelo a seguir

Liderar dando el ejemplo es una práctica efectiva. La coherencia entre lo que usted dice y lo que hace refuerza la totalidad de su mensaje y contribuye a su credibilidad. Mantener un comportamiento positivo sistemáticamente produce resultados positivos, y es la única manera de cambiar la cultura de su empresa a lo largo del tiempo. Este tipo de comportamiento profesional está intrínsecamente ligado a la cultura de la organización. Las actitudes conforman el ambiente de una empresa, al igual que los valores impulsan sus procesos de toma de decisiones. Los líderes con buen temperamento pueden propiciar la confianza entre los empleados y los empleados que comparten una ética de trabajo honorable pueden mejorar la productividad de la empresa.

“El problema para muchos líderes es que terminan compitiendo contra sus colegas dentro de su propia organización de una manera que los perjudica a ellos y al equipo.”

Cuando su liderazgo produzca resultados, recompense a su equipo. Elogie y ascienda a quienes lo merezcan. Asigne las mayores bonificaciones salariales a quienes hicieron la mayor parte del trabajo o realizaron la mayor contribución. Los beneficios extraordinarios pueden ser más valorados que el dinero. Dichos beneficios pueden incluir desde un lugar de aparcamiento particular hasta más tiempo trabajando con usted o tenerle a usted como mentor. Incluya a las familias de los empleados en algún tipo de programa de recompensa, ya que los líderes suelen sacrificar su tiempo familiar.

## Una inversión valiosa

Es indudable que los líderes de 360 grados benefician a sus organizaciones. Construyen equipos fuertes, contribuyen en todos los niveles, crean una incubadora para el desarrollo de nuevos líderes, estimulan a los líderes de nivel senior a triunfar y demuestran cualidades de liderazgo en evolución. Sin embargo, los ejecutivos senior deberán crear el ambiente adecuado que propicie el desarrollo de líderes de 360 grados. La alta gerencia debe valorar a los empleados y dedicar los recursos necesarios al desarrollo de nuevos talentos. Los ejecutivos senior deben proporcionar un entorno que no sea amenazante, en el que los gerentes de nivel medio puedan crecer y sentirse cómodos a la hora de cuestionar los métodos aceptados y presentar nuevas ideas.

## Sobre el autor

**John C. Maxwell** es un experto en liderazgo. Es fundador de Injoy Stewardship Services y otras organizaciones de desarrollo del liderazgo. Es autor de más de 40 libros, incluidos *Winning with People*, *Thinking for a Change* y *Developing the Leader within You*

---

---