

Líder de 360°: cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización

The 360° leader: how to develop your influence from any position in your organization

Verónica Hernández-Hernández ^a

Abstract:

According to the author, the reality is that 99 percent of all the leadership of an organization does not arise at the top, but in the intermediate zone, so it is not necessary to be the president or the executive director to be a leader who works effectively. In this way, it is possible for anyone to become a the 360 ° leader, so, no matter if a member of human capital occupies a position in the middle of the hierarchy level in the organization, if he has the right abilities, he can influence others in various directions, for example, in his supervisors, in those who are collaborators in the same level, and in those that work as subordinates. However, to achieve this type of leadership, a significant commitment, which involves time, dedication and effort are required, joined to the rejection of several myths, as well as the understanding of the challenges that it entails, and the knowledge of the many principles that nourish his formation.

Keywords:

Leadership, The 360 ° leader, Myths, Challenges, Principles

Resumen:

Según el autor, la realidad es que el 99 por ciento de todo el liderazgo de una organización no surge en la parte superior, sino en la zona intermedia, por lo que no es necesario ser el presidente o el director ejecutivo para ser un líder que trabaje eficazmente. De esta manera, es posible que cualquiera se convierta en un líder de 360 °, por lo tanto, no importa si un miembro del capital humano ocupa una posición en medio de la jerarquía en la organización, si tiene las habilidades adecuadas puede influir otros en varias direcciones, por ejemplo, en sus supervisores, en aquellos que son colaboradores en el mismo nivel y en aquellos que trabajan como subordinados. Sin embargo, para lograr este tipo de liderazgo, se requiere un compromiso significativo, que implica tiempo, dedicación y esfuerzo, unido al rechazo de varios mitos, así como a la comprensión de los desafíos que conlleva, y al conocimiento de varios principios que nutren su formación.

Palabras Clave:

Liderazgo, Líder de 360°, Mitos, Desafíos, Principios

Introducción

William Wallace, dirigiendo a sus soldados contra el pueblo que pretendía oprimir a su pueblo, incluido él; Martin Luther King, desafiando a la nación mediante sus intenciones de reconciliación, estando de pie ante el monumento conmemorativo de Lincoln, son panoramas clásicos de liderazgo, sin embargo, de acuerdo al presente autor, estas escenas también pueden proporcionar una mala interpretación, puesto que la realidad es que el 99 por ciento de todo el liderazgo no surge desde la cima, sino desde la parte intermedia de las organizaciones. De este modo, a pesar de ser un colaborador intermedio, es posible convertirse en un líder de 360°, lo cual indica, poder influir en los demás en varias direcciones, es decir, por un lado, en aquellos para quienes se trabaja, por otra parte, para los colaboradores que se encuentran en el mismo nivel, y finalmente, para

aquellos que fungen como subordinados. Por lo que, estos líderes, influyen en las personas de cada área de la organización, ya que, al ayudar a otros, se ayudan a sí mismos. De este modo, convertirse en un líder de 360° está al alcance de cualquiera que posea habilidades de liderazgo buenas o de nivel promedio y quiera esforzarse en lograrlo.

A continuación, se analizarán diversas situaciones que influyen en el liderazgo, como son los mitos de dirigir una organización desde la zona intermedia, los desafíos que un líder de 360° enfrenta; los principios que éstos practican para dirigir a los líderes que los supervisan, así como para liderar lateralmente a sus compañeros, y para guiar a sus subordinados.

Desarrollo

En las organizaciones, para lograr desarrollar una influencia en las personas que se encuentran alrededor,

es importante asegurar no estar ligados a los mitos que se dan a conocer a continuación, en los que comúnmente se encuentran atrapados los colaboradores que dirigen en la zona intermedia de las compañías.

- 1.- El mito de la posición. “No puedo dirigir si no estoy en la cima”.
- 2.- El mito del destino. “Cuando llegue a la cima, aprenderé a dirigir”.
- 3.- El mito de la influencia: “Si estuviera en la cima, la gente me seguiría”.
- 4.- El mito de la inexperiencia. “Cuando llegue a la cima, tendré el control”.
- 5.- El mito de la libertad. “Cuando llegue a la cima, no tendré límites”.
- 6.- El mito del potencial. “No puedo alcanzar mi potencial si no estoy en la cima”.
- 7.- El mito de todo o nada. “Si no puedo llegar a la cima, entonces no trataré de dirigir”.

Todo ello, tal como se ha mencionado, solo son mitos que obstruyen e imposibilitan la dirección de las personas, dado que no es necesario que los líderes potenciales se encuentren en la cima de la organización para que puedan desarrollar relaciones con otras personas y los motive a trabajar en equipo, ya que, convertirse en un líder es un viaje de aprendizaje, el cual requiere de gente dispuesta a adoptar nuevas formas de pensar, nuevas destrezas, hábitos y habilidades. Asimismo, la realidad es que la gente debe ganarse su poder de influencia con el paso del tiempo, independientemente de cuál sea su cargo en la empresa, de este modo, el cargo de una persona no es garantía de que esta será influyente. Por otro lado, ser líder, no implica ser libre, al contrario, los líderes adquieren muchas responsabilidades y presiones, y no siempre les es posible hacer lo que deseen. De esta manera, puede observarse que no es necesario llegar a la cima de la organización para ser el mejor, ya que los directores ejecutivos no son los únicos que hacen la diferencia.

Es importante señalar que además de lo anterior, los líderes también enfrentan desafíos, como son:

- 1.- El desafío de la tensión. “La presión de quedar atrapado en la mitad de la escalera”. Para afrontar este reto, el autor recomienda aprender a dirigir con los límites que otros le han puesto, ya que, dependiendo de la claridad de los límites de la responsabilidad que se nos ha dado, así será la fuerza del impacto que sentimos con el desafío de la tensión.
- 2.- El desafío de la frustración. “Seguir a un líder ineficiente”. Para este caso, es importante tener presente que su trabajo no es arreglar al líder, es añadirle valor, y si el líder no cambia, entonces cambie su actitud o el lugar donde trabaja, puesto que hay pocas cosas que pueden ser más molestas para un buen líder en un nivel

intermedio de una organización que trabajar para un líder ineficiente.

3.- El desafío orquesta: “Un solo músico...muchos instrumentos”. Para hacer frente a este reto, es necesario “saber cuál instrumento tocar y luego disfrutar del desafío”, es decir, definir en qué actividad enfocarse, ya sea en la demanda de los líderes de la cima, las expectativas de los vendedores, las demandas de los clientes, o bien, las expectativas de los seguidores, para posteriormente, determinar la estrategia a aplicar para cada situación, de manera ordenada, dado que cada actividad posee sus propios objetivos y responsabilidades.

4.- El desafío del ego. “Con frecuencia está escondido cuando está en un nivel intermedio”. La clave para manejar con éxito este desafío, es recordar que un liderazgo coherentemente bueno se va a notar, esto indica que, el verdadero heroísmo es notablemente sobrio, muy poco dramático, ya que no se presenta la intención de ser reconocido, o sobrepasar a los demás, sino de servir a quien lo requiera.

5.- El desafío de la realización. “A los líderes les gusta estar enfrente y no en el medio”. Para afrontar este reto, es importante tomar en cuenta que el liderazgo es más una disposición que una posición, de este modo, se puede influir en los demás donde sea que se encuentre.

6.- El desafío de la visión. “Apoyar la visión es más difícil cuando usted no la presentó”. Para el presente desafío, la clave es comprender que entre más invierta en la visión, más se apropiará de ella, ya que los líderes que expresan continuamente la visión de la compañía en cualquier dirección, realizan con más eficiencia su papel, desde la parte intermedia de la organización.

7.- El desafío de la influencia. “Dirigir a los demás más allá de su posición no es fácil”. Este reto indica que el líder, debe pensar en influir, no en la posición, es decir, un buen líder será seguido por los demás, independientemente de la posición que ocupe en la compañía. La mentalidad de un buen líder, debe poseer la idea de convertirse en una persona que los demás deseen seguir.

Por otro lado, el autor aborda sobre los principios que los líderes de 360° practican para dirigir a los líderes que los supervisan, es decir, a sus jefes. Uno de los principios, consiste en dirigirse a sí mismo excepcionalmente bien, manejando sus emociones, realizando un correcto manejo de sus prioridades y administrando su tiempo, energía, pensamientos, palabras, e incluso, su vida personal. Ya que la clave para dirigirse bien a sí mismos es aprender la auto administración. Así mismo, se recomienda aligerar la carga de su líder, esto hace referencia a que la responsabilidad tiene mucho peso sobre los líderes, por lo que, ayudar con las tareas muestra la participación y agradecimiento de ser parte del equipo, lo cual aumenta su valor, influencia y reconocimiento. El tercer principio,

menciona que es importante estar dispuesto a hacer lo que otros no harán, ya que un verdadero líder, se encarga de los trabajos difíciles, paga sus cuotas, trabaja en el anonimato, triunfa hasta con personas difíciles, se coloca en la línea de ataque, admite las fallas pero no da excusas, se atreve a dar el primer paso para posteriormente ayudar a los demás, desempeña tareas independientes a sus labores, se responsabiliza por sus acciones, etc. El siguiente principio, hace referencia a que un líder de 360° no sólo debe administrar, sino dirigir también, de tal forma que es importante considerar más personas que proyectos, más arte que ciencia, visión que procedimiento, riesgo que precaución, acción más que reacción, relación más que reglas, etc. El quinto principio indica que se debe invertir en la química de las relaciones, mediante el conocimiento de las prioridades del líder, el apoyo a su visión, su entusiasmo, sus intereses, comprendiendo su personalidad, sus debilidades, etc., ganando de este modo, su confianza. Asimismo, el sexto principio indica que es importante estar preparados cada vez que se ocupe el tiempo del líder. Cabe mencionar que una de las mejores formas de ahorrar tiempo es pensar y planear con anticipación, de esta forma, se administrará el tiempo de ambas partes. El principio número siete, señala que se debe reconocer cuándo presionar y cuándo retroceder, de tal manera que los líderes exitosos toman las decisiones correctas en el momento exacto con el motivo correcto. El siguiente principio sugiere convertirse en un jugador de acción, encontrando una forma para que las cosas se realicen sin importar las circunstancias, por lo que, no necesariamente tienen que estar en un ambiente familiar, o en sus zonas de comodidad para poder actuar. Por último, el noveno principio recomienda ser mejor mañana de lo que se es hoy, puesto que la clave para el desarrollo personal es estar más orientado en el crecimiento que en la meta, ya que, si no se está avanzando como aprendiz, se está retrocediendo como líder.

Una siguiente sección del libro, habla sobre los principios que se habrán de aplicar para liderar lateralmente a los compañeros de trabajo. Para ello, es importante comprender, practicar, y complementar el círculo del liderazgo, mismo que engloba los siguientes conceptos: cuidado, aprendizaje, apreciación, contribución, verbalización, dirección, triunfo, etc., ya que los grandes líderes no usan a las personas para triunfar, sino dirigen a las personas para que juntos puedan triunfar. El siguiente principio, recomienda complementar a los compañeros en lugar de competir con ellos, ya que el objetivo principal de una competencia sana es que sea una influencia para lograr que toda la corporación triunfe. Por otra parte, se sugiere también, fungir como un amigo para los liderados, evitando la política de la oficina, es decir, evitar las

habladurías, argumentos mezquinos, etc. El principio número cinco, sugiere ampliar el círculo de conocidos, extendiéndose más allá de su círculo íntimo, de su experiencia, sus fortalezas, sus prejuicios personales, de su rutina, etc. El siguiente, menciona que es importante como líder, permitir que la mejor idea triunfe, por lo que, se requiere resistir la tentación de luchar por su idea si esta no es la mejor. Por último, el principio número siete, recomienda no fingir ser perfecto, de tal manera que, habrá de admitir sus defectos, solicitar consejos, aprender de los demás, dejar a un lado el orgullo y las apariencias, etc.

Finalmente, el autor menciona que existen principios que los líderes de 360° deben practicar para guiar a sus subordinados, a continuación, se hará mención de ellos, de manera general. Como principio número uno, se recomienda caminar lentamente por los pasillos de la empresa, con la finalidad de estar pendientes de los colaboradores, mostrar interés por ellos, etc., y de esta forma mantener comunicación con los mismos, ya que el liderazgo, se trata principalmente, de la gente, por ello es importante que, para tener una conexión con las personas, ir a la misma velocidad que ellas. Asimismo, es esencial como líder, ver un “10” en todas las personas, ya que cada una de ellas cuenta con distintas habilidades que son aplicadas para lograr las expectativas del líder, si ellos aprecian a este. El siguiente principio implica desarrollar a cada miembro del equipo de manera individual, ya que cuando se desarrolla a las personas, se les está enseñado a mejorar como individuos. “Cuando usted enseña liderazgo, eso es desarrollo”. Por otra parte, para ser un buen líder, es necesario, colocar a su personal en sus zonas de fortaleza, dado que la razón número uno por la cual las personas no disfrutan su trabajo se debe a que no están trabajando en sus áreas de fortalezas. Cabe mencionar en este punto que, los líderes exitosos encuentran las zonas de fortaleza de las personas que ellos dirigen. El principio número cinco, señala que es de vital importancia dar el ejemplo de la conducta que se desea, ya que “los líderes necesitan ser lo que quieren ver”, dado que su conducta determina su cultura de la organización, la atmósfera, las decisiones, la confianza, la productividad, etc. Por otro lado, como principio número seis, el autor, sugiere, transferir la visión a los liderados, mediante la transmisión del propósito, historias, metas, desafíos, pasión, etc. ya que, aunque la visión dice a las personas hacia dónde ir, el propósito les dice por qué deben estar ahí. El último principio consiste en recompensar los resultados, dado que cualquier acción que los líderes recompensen, ésta, será repetida. En este caso, se recomienda elogiar a los colaboradores, públicamente y en privado, brindar beneficios más allá de sus salarios, etc.

Como puede observarse, convertirse en un líder de 360° no es tarea fácil, debido a que requiere mucho esfuerzo. Sin embargo, justamente con esfuerzo, tiempo y dedicación es posible lograrlo.

Referencias

Maxwell, J. C. (2005). *Líder de 360°. Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización*. Nashville, TN, E.U.A.: Grupo Nelson, Inc.