

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes son enviados sin costo, a las personas inscritas a Intesys Consulting

INFORMACION SOBRE EL LIBRO

Título Original del Libro: Leading at a Higher Level

Autor Ken Blanchard

Fecha de Publicación: 26 de Octubre 2006

Editorial: Pearson Education

Nº Páginas: 384

ISBN: 0132347725

Contenido:

Introducción	1
Primera parte: La meta y la visión correctas	2
Segunda parte: Tratar con consideración a los clientes	4
Tercera parte: Tratar con deferencia al personal	6
Cuarta parte: Un estilo apropiado de liderazgo	8

Liderazgo de Nivel Superior

Volumen 12-09

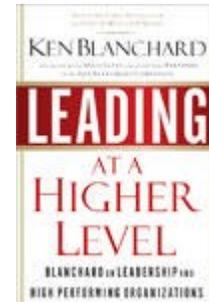
INTRODUCCION:

Según la definición del autor, el liderazgo es la capacidad de influir en personas y organizaciones para que liberen todo su potencial y éste redunde en un mayor bien para todos. En ese sentido, el liderazgo debe tener un propósito más elevado que el de ser tan sólo un cometido que se realiza en beneficio personal o para dar cumplimiento a unos objetivos.

Los líderes pueden contar con éxito a corto plazo si se centran exclusivamente en alcanzar unos objetivos marcados de antemano, pese a descuidar, sin embargo, factores de estabilidad y prosperidad organizacional tales como la moral o la buena predisposición de los empleados. En cambio, un liderazgo de nivel superior es aquel que se preocupa tanto del desarrollo del personal como del rendimiento de la organización, y consigue que la satisfacción de los empleados sea mayor y los resultados más duraderos. *Liderar* es entendido aquí como un proceso de obtención de resultados en el que se actúa con respeto, atención e imparcialidad hacia todos los implicados en el mismo. Este tipo de liderazgo empieza por tener sentido de la visión. La visión nos hace saber quiénes somos (el propósito), hacia dónde vamos (nuestro futuro ideal) y lo que motiva nuestro viaje (los valores). Así, las organizaciones que destacan por un liderazgo de nivel superior se caracterizan por:

zación, y consigue que la satisfacción de los empleados sea mayor y los resultados más duraderos. *Liderar* es entendido aquí como un proceso de obtención de resultados en el que se actúa con respeto, atención e imparcialidad hacia todos los implicados en el mismo. Este tipo de liderazgo empieza por tener sentido de la visión. La visión nos hace saber quiénes somos (el propósito), hacia dónde vamos (nuestro futuro ideal) y lo que motiva nuestro viaje (los valores). Así, las organizaciones que destacan por un liderazgo de nivel superior se caracterizan por:

- Tener la meta y la visión correctas.
- Tratar adecuadamente a sus clientes.



- Preocuparse de su personal.
- Seguir el estilo de liderazgo acertado.

Cada parte del libro gira en torno a uno de estos cuatro rasgos. Así, en la primera parte se describen las metas que una organización debe proponerse para mejorar su rendimiento y tener una visión convincente.

EL AUTOR

Ken Blanchard es uno de los mayores expertos mundiales en liderazgo, fundador de la The Ken Blanchard Companies, una empresa de consultoría y formación en gestión empresarial de gran prestigio. Además de su trabajo en la empresa, Blanchard es profesor en las Universidades de

Cornell y San Diego y autor de *The One Minute Manager*, *Raving Fans* y *Gung Ho!*: el primero de ellos lleva vendidos 13 millones de ejemplares y ha permanecido en las listas de libros más vendidos durante más de veinte años.

“...si una empresa quiere retener a sus clientes no basta con complacerles...”

La segunda sugiere un curso de acción hasta llegar a ofrecer un servicio sobresaliente y contar con unos clientes fieles y entusiasmados, puesto que si no nos ocupamos de ellos, otros lo harán. La tercera parte resalta la importancia de la relación fluida con los empleados, pues que se sientan incómodos o desmotivados repercute negativamente en la satisfacción del cliente y ésta, a su vez, en los beneficios. La satisfacción del personal es la prueba de la eficacia del liderazgo en acción. En la cuarta y última parte, se expone cómo el liderazgo efectivo se forma desde dentro y debe adquirir carácter de servicio. Es un liderazgo basado en la humildad y dedicado al bien común, sin estar contaminado por un falso orgullo o por el miedo. Sólo así es posible que liderar a un nivel superior se convierta en una realidad.

Primera parte: La meta y la visión correctas

Aquellas personas que quieren liderar desde un nivel superior han de reflexionar, primero, sobre lo que significa tener una empresa de alto rendimiento y, segundo, lo que se precisa para crear una de ellas. En otras palabras, su organización tiene que proponerse unas metas correctas. En las organiza-

ciones de alto rendimiento, los esfuerzos no se centran sólo en obtener un buen resultado financiero, sino que su aspiración final incluye llegar a ser proveedores, empleadores y destino de inversión favorito para clientes, empleados e inversores.

La preocupación por estos tres objetivos debe ser la verdadera meta de cualquier empresa, ya que sólo su consecución la hará sobresalir por encima de la mediocridad y alcanzar la excelencia respecto a las demás.

Proveedor favorito. Ser el proveedor favorito es cada día un desafío mayor. La competencia progresa y los nuevos competidores surgen de manera inesperada y por doquier. Por su parte, los clientes son cada vez más exigentes y disponen de muchas más posibilidades de elección. Esperan obtener lo que quieren cuando lo quieren y, además, personalizado y adaptado a sus necesidades. Sin la lealtad y el compromiso del cliente, las empresas no van a ninguna parte. Hoy en día, si una empresa quiere retener a sus clientes no basta con complacerles, sino que es preciso convertirlos en partidarios incondicionales del producto o servicio. Estos incondicionales son aquellos clientes cuya experiencia con la empresa ha sido tan reseñable, que se convierten en su fuerza de marke-

ting.

Un simple y gráfico ejemplo de este fenómeno lo proporcionan los hoteles Marriott, que en su servicio de despertador han decidido utilizar la voz de un verdadero recepcionista en lugar de una grabación: el empleado no sólo despierta a los huéspedes, sino que mantiene con ellos una breve conversación para informarles sobre la temperatura en la ciudad, la situación del tráfico u otros detalles. En los hoteles de hoy esto es tan poco común que los clientes lo recuerdan como algo insólito y, en sus siguientes viajes, piensan en hoteles Marriott.

Empleador favorito. No menos desafíos presenta el convertirse en un empleador favorito. Con una fuerza laboral tan móvil, competente y demandada como en la actualidad, las empresas han de aprender cómo atraer y retener a los mejores empleados. Intentarlo únicamente mediante un salario más alto ya no da resultado, pues los trabajadores de hoy buscan organizaciones que valoren y premien su contribución, que les hagan sentirse autónomos y comprometidos, donde puedan desarrollar sus habilidades y tengan oportunidades de promoción interna.

Hoy se considera incluso que la preocupación por los empleados debe situarse en primer lugar, por delante de

Haga su comentario!

sin unos empleados autónomos y comprometidos con la empresa, ésta no es capaz de prestar un buen servicio. Los empleados que no reciben un buen trato tampoco lo dispensan al cliente. Otra de las razones por las que una empresa debe esmerarse en cuidar la relación con sus empleados estriba en que los clientes evaluarán a aquella por la rapidez con la que se responde a sus demandas. Unos empleados que constantemente deben consultar con su superior carecen de la autonomía imprescindible para prestar un servicio de calidad.

Destino de inversión favorito. El crecimiento y la expansión de cualquier organización requieren inversiones independientemente de si su carácter es privado, público o benéfico. Para estar dispuestos a colocar en ella su dinero, los inversores tienen que estar convencidos de la viabilidad y rentabilidad de la organización. Su confianza en el liderazgo, en la cualificación de los empleados y la calidad del producto/servicio, en las prácticas de gestión y la flexibilidad debe ser inquebrantable. Si la viabilidad económica de una organización es el resultado de restar los gastos a los ingresos, entonces es posible potenciarla, ya sea reduciendo costos, o aumentando los ingresos. En la práctica, la mayoría de las veces esto significa una reducción del personal. Sin

embargo, se trata de un método excesivamente costoso en términos de energía y no es el único para garantizar la viabilidad. Un modo más eficaz de conseguirla es compartir la información financiera con los empleados, con la esperanza de que su comprensión de la misma les motive para cooperar más con la organización. En ese sentido, son ya muchas las empresas que tienen como regla no subir los salarios de sus empleados hasta que estos llegan a hacerse cargo de cómo su esfuerzo individual afecta a los resultados financieros.

La visión. Cuando aquellos líderes decididos a elevar su liderazgo por encima del nivel medio han definido con precisión la meta correcta para su organización, necesitarán a la vez dotarse de una visión lo suficientemente convincente que encauce la energía de sus empleados. Un líder con visión infunde a su organización un sentido concreto de la misión, la confianza, la colaboración, el sentido de la interdependencia, la motivación y la responsabilidad para el éxito. La visión es la que permite adoptar decisiones inteligentes porque toma en consideración el resultado final, de forma que genera un movimiento en la dirección del resultado deseado y no en la dirección contraria. Muchas organizaciones pueden presumir de una visión

recogida en su declaración de misión. Sin embargo, a veces este tipo de declaraciones tienen escasa repercusión práctica y en muchos casos sólo existen con fines decorativos. Para que una visión sea una herramienta útil como guía en la toma de decisiones diarias e inspire y atraiga a los empleados, necesita sustentarse sobre tres pilares:

-Un propósito significativo, o el negocio en que estamos. El propósito de una organización es su razón de ser: responde al porqué de su actividad y aclara al consumidor de qué negocio se trata realmente. Por ejemplo, una empresa como la CNN encuentra su propósito significativo en proporcionar a sus espectadores noticias de último momento durante las veinticuatro horas del día. Es el perfil general de sus seguidores, el de una familia de clase media sin tiempo para escuchar las noticias de las siete de la tarde, el que dicta este propósito; teniéndolo en cuenta, los empleados de la CNN conocen cuáles son sus prioridades y dónde deben emplear su energía. Cuando el trabajo ofrece sentido y está ligado a los auténticos deseos de los empleados, libera una fuerza productiva y creativa enorme.

-Una visión del futuro, o cómo imaginamos el futuro de nuestro negocio tras el éxito. La visión del propio

“Un líder con visión infunde a su organización un sentido concreto de la misión, la confianza, la colaboración...”

Haga su comentario!

futuro de una organización no debe ser abstracta, sino una imagen que los empleados puedan visualizar. Walt Disney ha sabido ofrecer una de las mejores visiones del futuro a sus trabajadores, condensándola en esta frase: *“Asegúrense de que los clientes que entren en nuestro parque de ocio salgan con la misma sonrisa en sus caras con la que entraron”*. Para Disney, lo importante no era el tiempo que un visitante permanecía en el parque. Su visión de futuro se centraba en el resultado final y no en el proceso para alcanzarlo.

Unos valores claros, que guíen nuestro comportamiento y dirijan nuestras decisiones del día a día.

Las organizaciones con un rendimiento excepcional también poseen unos valores claros. Estos valores definen el estilo de liderazgo que en ellas se practica y la actuación cotidiana de sus empleados. Los valores deben ser las directrices de nuestra actuación mientras nos esforzamos en cumplir el propósito y la visión de futuro. Por ello necesitan estar bien definidos, para que podamos saber cuál es el tipo de comportamiento que demuestra que son puestos en práctica. Además, los valores de una organización han de estar en acuerdo con los valores personales de cada uno de sus miembros para que puedan identificarse con ellos.

Los valores deben respaldar el propósito de una empresa. En el caso ya mencionado de la CNN, el propósito de ofrecer las últimas noticias a cualquier hora del día se sustenta en los valores de la exactitud de la información y la responsabilidad sobre los contenidos ofrecidos. Estos valores ayudan a los reporteros y productores a tomar decisiones rápidas sobre qué cobertura informativa realizar en cada momento.

La visión siempre se reduce al liderazgo. De los líderes se espera que sean quienes la proporcionen y dirijan a sus empleados. Aunque es saludable que estos participen en su formulación, la responsabilidad última para desarrollarla y mantenerla viva corresponde a los líderes y no se puede delegar. Crear la visión para una organización debe ser una de las actividades primordiales de un líder con éxito. Su existencia o ausencia marcan la diferencia entre un rendimiento excepcional y otro simplemente mediano, sea en una organización, un departamento o un equipo.

**Segunda parte:
Tratar con consideración a los clientes**

El segundo pilar del liderazgo de nivel superior es diseñar un buen servicio al

cliente. Aunque esto suene obvio, no son tantas las organizaciones que pueden presumir de una clientela fiel y entusiasmada por el servicio que se le ha prestado. Sin embargo, en aquellas que sí la poseen, todo empieza y termina en el cliente. En ellas, este no es un mero eslabón final en la cadena de servicio, sino que sus necesidades y sus tendencias determinan la innovación, la aparición y la calidad de los productos y servicios. Convertir al consumidor en un cliente entusiasta requiere planificación. Debemos considerar el tipo de experiencia que deseamos ofrecerle en su interacción con cualquier elemento de nuestra organización. Aunque en este sentido es útil recibir información de lo que los propios clientes esperan obtener, es más provechoso decidir desde el principio cómo queremos que sea esa experiencia, pues sus deseos se limitan a menudo a lo que les gusta y a lo que les disgusta.

Un buen ejemplo que ilustra lo anterior fue la idea empresarial de Domo Gas, una cadena de gasolineras que ofrecía un servicio completo en la parte occidental de Canadá a mediados de los años 70. En esa época, las gasolineras de autoservicio vivían su momento álgido. Los fundadores de Domo Gas intuyeron que si los clientes pudieran elegir, preferirían un servicio completo

“Crear la visión para una organización debe ser una de las actividades primordiales de un líder con éxito.”

Haga su comentario!

lo más diligente posible a la vez que llenaban el tanque. Su visión del servicio supuso identificar a todos sus empleados con un uniforme rojo y encargarles que atenderían a todo carro que llegara; revisándolo, limpiándolo y poniendo gasolina en el menor tiempo posible. Algunas gasolineras incluso llegaron a ofrecer a los clientes café y prensa para que a los empleados les diera tiempo a limpiar el interior del automóvil. Al terminar el servicio, entregaban a cada conductor un folleto que decía *“Postdata: también vendemos gasolina”*.

Convertir a los consumidores en clientes fervorosos, empieza por imaginar el tipo de experiencia que se quiere ofrecer. Un buen comienzo consiste en analizar la actividad de cada departamento para comprobar si se ajusta a esa experiencia ideal. El análisis servirá de guía cada vez que se evalúe el servicio que se presta y tenga que adaptarse a nuevas condiciones.

Una vez tengamos imaginada la experiencia para el cliente, conviene conocer sus sugerencias al respecto para intentar mejorarla. Esta información se obtiene preguntando al cliente de forma directa para estimular sus respuestas. Si en un restaurante el jefe de la sala se dirige a un comensal con *“¿Qué tal todo esta noche?”*, la respuesta que obtendrá en la mayoría de las ocasio-

nes, y de la que no sacará ninguna conclusión, es *“Bien”*. Una pregunta más útil es *“¿Hay algo que hubiéramos podido hacer de manera diferente para mejorar su experiencia con nosotros?”*. Si la respuesta es *“No”*, no estaría demás insistir con un *“¿Está seguro?”*.

Las organizaciones capaces de hacer de un consumidor un cliente apasionado son expertas en descubrir qué es lo que aquel piensa. Utilizan la información conseguida en tiempo real sobre su producto o servicio para adaptarse rápidamente al entorno y a la demanda cambiantes. Cuando queda clara cuál sería la experiencia ideal de los clientes, a partir de lo imaginado y de la información proporcionada por ellos, hay que tratar de entusiasmarlos proporcionándoles dicha experiencia e incluso algo más. Es la hora de empezar con la implementación. Sin embargo, precisamente en esta fase surgen numerosos problemas dada la estructura piramidal de las organizaciones. En la pirámide tradicional, el cliente está abandonado en la base de la pirámide y la energía de los empleados no se dirige a satisfacer sus necesidades, sino a contentar a los superiores jerárquicos. En estos contextos reina la burocracia y las políticas y procedimientos de la empresa tienen un protagonismo absoluto. La implementación correcta requiere que los empleados

actúen sintiéndose responsables y tengan suficiente autonomía para llevar a la práctica la visión del servicio al cliente que tiene la empresa. El mismo Ken Blanchard ha vivido tanto la agradable sensación de la autonomía de los empleados al atender al cliente, como la de su ausencia: le sucedió en un viaje de negocios que le obligó a volar atravesando cuatro ciudades. Estando ya en el aeropuerto, Blanchard se dio cuenta de que no llevaba su permiso de conducir ni tampoco el pasaporte, ambos necesarios para realizar la facturación. Dado que ya no podía regresar para buscarlos, supo que tenía que ser creativo para salir del apuro. Adquirió en el quiosco uno de sus libros, *Everyone's a Coach*, escrito en colaboración con Don Shula y el único que llevaba su fotografía en la cubierta. Al llegar al mostrador de Southwest Airlines, explicó que no tenía consigo su permiso de conducir pero sí un libro con su foto en la tapa. Al verlo, el encargado del mostrador exclamó: *“¡Este hombre conoce a Shula, pónganle en primera clase!”*, mientras que otro empleado se ofreció a acompañarle hasta la terminal para ayudarle ante el personal de seguridad. Esta actitud no fue una sorpresa para Blanchard, ya que el fundador de las Southwest Airlines, Herb Kelleher, había concebido su empresa de tal modo que to-

“Convertir a los consumidores en clientes fervorosos, empieza por imaginar el tipo de experiencia que se quiere ofrecer.”

Haga su comentario!

dos los empleados tenían la suficiente autonomía para tomar decisiones y utilizar su inteligencia al servicio del cliente. En otra ciudad, sin embargo, Blanchard no tuvo tanta suerte: tenía que volar con una aerolínea en plena crisis económica. Cuando intentó repetir el experimento con el libro ante el personal de facturación, le preguntaron si bromeaba y le enviaron al mostrador principal de la compañía como único lugar donde podría intentar aclarar su situación. Allí, y tras escuchar su problema, la empleada le recomendó hablar con su supervisor. Blanchard supo que lo que aquí le esperaba era atravesar el calvario jerárquico en toda su longitud. En esta otra aerolínea, la energía de los empleados se utilizaba en servir a la jerarquía en vez de al cliente. Conceder la autonomía suficiente a los empleados para hacer todo lo mejor por el cliente es lo que permite llegar a exceder las expectativas de este y reducir las acciones destinadas a paliar la insatisfacción. Muchas empresas adoptan políticas, procedimientos y prácticas que sirven para protegerlas de clientes deshonestos, y con ello estropean el servicio a una mayoría que sí es honesta. Aunque una política de autonomía conlleva unos riesgos, los beneficios son mucho mayores, especialmente porque convierten al cliente en “vendedor de la

empresa” y ello es la prueba definitiva de que se le ha tratado acertadamente.

Tercera parte: tratar con deferencia al personal

Las mejores empresas en el mundo luchan a diario contra su competencia manteniendo una buena relación con sus clientes. Es algo que pueden realizar gracias a que poseen una fuerza laboral contenta con la visión de la organización y motivada para ofrecer un servicio superior. La clave para contar con una fuerza laboral dispuesta reside en favorecer su autonomía. La autonomía significa dar licencia a los empleados para pensar por su cuenta y que utilicen sus conocimientos, experiencia y motivación para dar realidad a la meta de la organización. Las empresas alcanzan un funcionamiento óptimo cuando las contribuciones de los individuos que las integran van más allá de la detección de problemas y se atreven a buscar la solución. No obstante, la mayoría de la gente sólo ha tenido oportunidad de trabajar en organizaciones jerárquicas que no fomentan este tipo de aportaciones; de ahí que sea necesario iniciar a los empleados de todos los niveles en la cultura de la autonomía. Crear una cultura de la autonomía en una organización requiere tan sólo de unos

cuantos pasos, pero la dificultad de darlos reside en que son avances que desafían las ideas preconcebidas de la mayoría de la gente. Por lo tanto, implantar una cultura así exige, en primer lugar, que el liderazgo de la organización esté dispuesto a hacerlo. En segundo lugar, una cultura corporativa modelada según el principio de la autonomía supone aprender un nuevo lenguaje para diferenciarla de la jerárquica. En un contexto jerárquico son frecuentes palabras y frases como estas: *Planificación, Órdenes y control, Receptividad, Estructura piramidal, Directivos, Empleados, Hacer lo que se ha ordenado, Acatamiento*, etc. En un modelo basado en la autonomía, por el contrario, las expresiones más comunes son: *Tener visión, Colaboración para lograr un rendimiento, Responsabilidad de equipo, Estructuras transversales, Mentores o líderes de equipo, Miembros del equipo, Ser responsable del propio trabajo, Buen juicio*, etc.

Si ambos tipos de términos se comparan, la diferencia de actitud, expectativas y comportamientos asociados a ellos se hace evidente. Así, por ejemplo, mientras que la “planificación” sugiere un proceso paulatino y controlado, “tener visión” obliga a adoptar un enfoque más holístico e inclusivo. Por su parte, “hacer lo que se ordena” determina un compro-

“La clave para contar con una fuerza laboral dispuesta reside en favorecer su autonomía.”

Haga su comentario!

miso externo: se espera que el empleado haga lo que se le dice, sin usar su propio juicio ni preocuparse por los resultados, que son únicamente responsabilidad del directivo. Por otro lado, “ser dueño del propio trabajo” significa un compromiso personal con lo que se realiza, una preocupación por lo conseguido y la utilización del juicio propio para llevarlo a término. La transición hacia una cultura corporativa de autonomía obliga a los líderes decididos a llevarla a cabo a emprender tres acciones:

-Compartir información. Una de las mejores maneras para forjar la confianza y la responsabilidad entre los empleados es compartir la información con ellos. Proporcionársela les permite tomar unas decisiones adecuadas en sus respectivas actividades. En la práctica, esto significa compartir algunas veces incluso datos considerados privilegiados, tales como las actividades de la competencia, los futuros planes de negocio y estrategias, información financiera, las mejores prácticas de la competencia, los ámbitos problemáticos de la industria, etc. La información ayuda a los empleados a pensar más ampliamente sobre la organización y las relaciones existentes entre los grupos, los recursos y los objetivos. Con un acceso abierto a la información, pueden ver me-

yor cómo su contribución se engloba e influye en todos los demás aspectos de la organización. Todo ello conduce a un uso responsable y orientado hacia los objetivos del conocimiento y la experiencia.

El imperativo de compartir la información se asienta sobre el convencimiento de que los individuos sin una información correcta no tienen la posibilidad de actuar con responsabilidad. Sólo cuando disponen de ella se sienten obligados a hacerlo. Cuando, después del 11 de septiembre de 2001, la *Ken Blanchard Companies* entró en crisis y sufrió unas pérdidas de un millón y medio de dólares tan sólo en ese mismo mes, la única manera de sobrevivir que quedó consistía en reducir costos a un ritmo de 350.000 dólares por mes. Un posible modo de alcanzar ese objetivo era reducir la planilla en un 10%. Conscientes de lo poco ético de tal decisión, los miembros del equipo directivo decidieron pedir ayuda a todos los miembros de la empresa. Se organizó una reunión en la que se compartió toda la información sobre el estado de las cuentas y las posibles medidas para mejorarlo. Esta política de transparencia liberó un torrente de ideas y de compromiso: se organizaron pequeños grupos de trabajo para buscar maneras de aumentar los beneficios y reducir costos. Esta participación hizo que

todos los departamentos se esforzasen lo suficiente para conseguir que, al cabo de dos años, la situación económica de la empresa volviera a ser la del principio e incluso alcanzara el mayor nivel de ventas en su historia. Cuando se comparte la información trascendente con los empleados, éstos actúan como propietarios y buscan soluciones creativas.

-Establecer límites. En una cultura jerárquica, los límites sirven para controlar a los individuos manteniéndolos en determinados ámbitos e impidiéndoles el acceso a otros. En contraste, la cultura corporativa de autonomía establece unos límites lo suficientemente flexibles como para que el individuo asuma mayores responsabilidades conforme vaya desarrollando sus capacidades. Los límites en una cultura de autonomía se trazan principalmente para indicar a los empleados dónde pueden ejercer su autonomía, más que para decirles lo que no deben hacer. Estos límites cumplen la misma función que las líneas de demarcación en una pista de tenis: ayudar a los jugadores a sumar puntos y mejorar su juego. Un buen ejemplo al respecto es el caso de un supervisor encargado de hacer el pedido de pequeñas herramientas y materiales para los miembros de su equipo cada vez que alguno de ellos lo

“Una de las mejores maneras para forjar la confianza y la responsabilidad entre los empleados es compartir la información con ellos.”

Haga su comentario!

solicitaba. Para evitarse esta frustrante tarea, el supervisor decidió enseñarles cómo realizar los pedidos por su cuenta y marcó un límite inicial de 100 dólares por cada uno de ellos. Posteriormente, decidió elevar esa cifra. Tanto su comodidad como la de los miembros del equipo aumentaron considerablemente: con la autorización para solicitar el material necesario se evitaba el retraso que ocasionaba esperar la aprobación del líder; además, el costo se reducía en un 20% porque los componentes del equipo ponían más cuidado en pedir sólo el material estrictamente necesario.

Reemplazar la antigua jerarquía con individuos y equipos autónomos. A medida que los empleados aprenden a reforzar su autonomía utilizando la información compartida y guiándose por los límites trazados, deben ir desprendiéndose de su dependencia jerárquica. La claridad y el apoyo de la jerarquía deben ser reemplazados paulatinamente por individuos capaces de desenvolverse por sí solos y por equipos altamente profesionales con una gran capacidad de autogestión. Hoy en día, una continua reducción de personal, que elimina muchos niveles de gestión y aumenta con ello el tiempo de control para el personal ejecutivo, obliga a un creciente número de empresas a delegar el poder en los

individuos y equipos. El resultado es un vacío en la toma de decisiones que las organizaciones se verán obligadas a rellenar si quieren prosperar. La división percibida entre el superior y el subordinado es cada vez de menor utilidad para las empresas y, en muchos casos, incluso se convierte en un obstáculo para el éxito. Este depende cada vez más del esfuerzo de los individuos y de los equipos. He aquí algunos ejemplos. Los líderes de *Yum! Brands*, la compañía de restauración más grande del mundo, con 850.000 empleados en más de 100 países, conocen bien el poder de la autonomía de sus empleados. En la actualidad, una parte significativa de la formación impartida se dedica a la delegación de responsabilidades en los empleados para solucionar los problemas de los clientes. Si un dependiente tiene alguna complicación con uno de ellos, se le enseña a resolverla por su cuenta y a no esperar autorización ninguna de su superior. El servicio de atención al cliente de *Yum! Brands* incluye un fondo discrecional de 10 dólares, del que cada empleado dispone para solventar cualquier incidente que le surja. A pesar del temor inicial de algunos directivos de que esta política llegara a constituir un derroche, el margen de beneficio en *Yum! Brands* está en la actualidad más alto que nunca. El mismo 1% de

clientes descarados que abusa de esta política lo sigue haciendo igual que antes, pero la planilla se siente respetada y responsable y el resto de la clientela percibe una compañía mucho más sensible hacia sus necesidades.

El viaje hacia la autonomía requiere un cambio cultural tanto en los directivos como en sus subordinados, el cual les supone abandonar algunos de sus más arraigados prejuicios sobre el funcionamiento de una empresa. Para ello no es suficiente un simple anuncio del destino final, sino que hace falta que los individuos de todos los niveles organizativos adquieran nuevos conocimientos y aprendan a tener confianza en sí mismos y en sus equipos para saber tomar una decisión.

Cuarta parte: un estilo apropiado de liderazgo

Cuando los individuos ejercen un liderazgo de nivel superior mejoran el mundo que les rodea porque sus objetivos van encaminados a lograr el bien común. Mejorar el mundo circundante requiere, pues, que el estilo de liderazgo que impere sea el liderazgo de servicio. Ejercer el liderazgo supone dos líneas de actuación: definir la visión e implementarla. El líder es la persona responsable de comunicar lo que la

“La división percibida entre el superior y el subordinado es cada vez de menor utilidad para las empresas ...”

Haga su comentario!

organización representa y determinar lo que ésta pretende conseguir. Una vez que los miembros que la componen tienen esto claro, el líder debe centrarse en la implementación de la meta o, más en concreto, en el aspecto servicial de su papel: el de apoyar a los empleados a ver cumplidas sus aspiraciones. Un líder servicial es aquel que busca permanentemente aquello que su personal requiere para ser próspero. En vez de esperar y exigir que sus subordinados les complazcan, los líderes serviciales se preocupan de mejorar su experiencia laboral y de ayudarles a alcanzar la excelencia. El liderazgo de servicio puede darse en cualquier tipo de organización. Ken Blanchard pone el ejemplo del DMV (Department of Motor Vehicles), notorio por su nivel de burocratización y la deficiente atención a los ciudadanos. Cuando tuvo que renovar su permiso de conducir, Blanchard se dirigió a la oficina local del DMV con pocas esperanzas de recibir un buen servicio. Sin embargo, al entrar en la oficina notó que algo había cambiado: en la misma entrada le esperaba una funcionaria que le dio la bienvenida y le preguntó si prefería que le atendieran en inglés o en español. En el mostrador donde se atendía en inglés, al funcionario de turno le llevó 9 minutos renovar su permiso, con la fotografía ya

incluida. Sorprendido por la calidad de la atención dispensada, Blanchard preguntó a qué se debía semejante cambio. En respuesta, una funcionaria le indicó el puesto del nuevo director, en un espacio abierto y sin privacidad alguna detrás de los mostradores. Intrigado, Blanchard decidió presentarse y preguntar al director de la oficina cómo veía él su propia función. La respuesta del director fue, en palabras de Blanchard, la mejor definición de gestión que jamás había oído: *“Mi trabajo es reorganizar permanentemente el departamento dependiendo de las necesidades del ciudadano (cliente)”*. El estilo de liderazgo de esta persona implicaba llevar a cabo varias acciones: asegurar la formación transversal de sus empleados, la disposición de todos a trabajar con el público, a sacar fotografías y a todo lo necesario ante una repentina afluencia de ciudadanos. Además, el director insistía en que nadie podía tomarse el descanso para el almuerzo entre las 11:30 y las 14:00 porque era el horario de mayor afluencia. Su liderazgo de servicio consiguió crear un ambiente motivador en la oficina y obtener un auténtico compromiso de sus subordinados. En definitiva, un líder de servicio es una persona con visión, capaz de arrancar la implicación de su gente y ayudarle a desarrollarse,

capaz de reinventar continuamente, de valorar tanto los resultados como la calidad de las relaciones en la organización y encarnar los valores fundamentales sobre los que ésta última se apoya. Este tipo de liderazgo debería ser obligatorio en toda organización, y no una opción personal, por cuatro importantes razones:

1. **Proporciona un mejor servicio.** Las organizaciones con este estilo de liderazgo son más propicias a atender mejor a sus clientes. Hoy en día, lo único que la competencia es incapaz de robarnos es la calidad de nuestra relación con ellos. Esta relación gana en brillantez porque a los empleados que están en contacto directo con el público se les delega la responsabilidad suficiente como para tomar decisiones, razonar y atender al cliente de la mejor manera posible sea cual sea la situación.
2. **Es un tipo de liderazgo ejemplar.** Las organizaciones bajo un liderazgo de servicio tienen menos posibilidades de que éste degenera en un liderazgo poco ético o ineficiente. Cuando el líder de una organización tiene su visión y los valores claramente definidos, se dan menos probabilidades de que surjan dilemas éticos o morales. Ante la ineficiencia, el liderazgo de

“un líder de servicio es una persona con visión, capaz de arrancar la implicación de su gente y ayudarle a desarrollarse...”

Haga su comentario!

servicio ofrece auténticas soluciones gracias a la humildad que caracteriza a este tipo de líderes, que saca lo mejor de ellos mismos al saber admitir sus debilidades y aceptando ayuda cuando la necesitan.

3. Ayuda a crear una organización de alto rendimiento. Hay dos características de un líder de servicio que favorecen el que su organización alcance un rendimiento alto: delega el poder y consigue que sus subordinados se impliquen a fondo. Ello afecta considerablemente a los resultados financieros gracias a la productividad, la tasa de permanencia y la satisfacción del personal. Los líderes de servicio saben que el proceso diario de toma de decisiones debe tener lugar lo más cerca posible de la actuación y tener como protagonistas a los que directamente tratan con lo clientes. Participar en las decisiones que afectan directamente a su vida laboral reduce el estrés de los empleados y estimula su compromiso y eficacia.

4. Aporta más éxito y sentido a sus empleados. En las organizaciones donde se vive un liderazgo de servicio se dan más posibilidades de crear un entorno en el que empleados de todos los niveles experimenten tanto el

éxito como el sentido de su trabajo. Mientras muchos líderes se preocupan sólo por el éxito de la empresa, los líderes de servicio intentan, además de asegurar ese éxito, que el trabajo dé un sentido a sus empleados siendo generosos con su talento, tiempo y relaciones.

5. Si se es un líder, la vida brinda constantes oportunidades para practicar el servicio a los demás. Según Margie Blanchard, *“el liderazgo es amor, amar su misión, amar a los clientes, amar a los empleados y amarse a uno mismo lo suficiente para saber cuándo hay que apartarse del camino para permitir que los demás alcancen la excelencia”*. Todo el significado del liderazgo superior está contenido en estas palabras.

“Si se es un líder, la vida brinda constantes oportunidades para practicar el servicio a los demás.”

Haga su comentario!

Torre HSBC, Escazú.
De la Rotonada de Multiplaza
100 mts al sur.

Teléfono: 506.2505-5005
Website: www.intesysconsulting.com
Correo: info@intesysconsulting.com

Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información, especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones, rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

¡ Suscribase !

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,
sin costo, directamente en su correo electrónico:
www.intesysconsulting.com**