

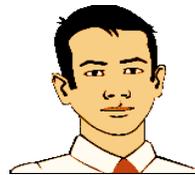
EL LIDER DE 360 GRADOS.

Por John Maxwell

Adaptado y resumido por el Lic. MA Joel Ching Meletz
Jeshrum@gmail.com

Editorial Grupo Nelson, ciudad Nashville USA, año de publicación 2005 y n° 3 edición. Biografía del autor, Maxwell es un líder nato, que se ha dedicado a formar líderes, su tendencia es protestante. **y la suya propia,** Joel Ching Meletz, es Master en Teología y docente de la UMG en Ciudad de Guatemala, ha sido guía espiritual por mas de 25 años, y es líder prominente de la **Cogop**

Todos los derechos reservados



INDICE

	Pagina
Sección I Los Mitos de dirigir una organización desde la Zona Intermedia.	03
Sección II Los desafíos que un líder de 360 enfrenta	09
Sección III Los principios que los líderes 360 practican para dirigir a Los Líderes que los dirigen	20
Sección IV Los principios que los líderes 360 practican para liderar Lateralmente a sus compañeros	34
Sección V Los principios que los líderes 360 practican Para guiar a su subordinados.	40
Sección VI El valor de los Líderes de 360	47
Sección especial	51

Introducción:

Leer, y resumir la presente obra de John Maxwell, fue una gran experiencia para mí. Conforme hacia este trabajo me daba cuenta que tan amplio es hablar de liderazgo en nuestro tiempo. He sido beneficiado, y sin duda para los que lean este trabajo les ayudara en poco tiempo ver la obra completa, trate de ser lo más exacto y fiel del original. Cualquier duda que tengan al respecto pueden acudir al libro original, "El líder de 360 grados".

Con la esperanza de contribuir en algo, les dejo para que se deleiten con los principios de liderazgo de Maxwell. El cual ha sido de mucha bendición al pueblo latino para renovar y cultiva una nueva cultura de liderazgo 360 grados.

Respetuosamente,
Lic. MA. Joel Ching Meletz
Ciudad Capital de la Nueva Guatemala

Sección I Los Mitos de dirigir una organización Desde la Zona Intermedia.

- **MITO 1, EL MITO DE LA POSICION**
- **NO PUEDO DIRIGIR SINO ESTOY EN LA CIMA.**

- MITO 2, EL MITO DEL DESTINO
- CUANDO LLEGUE A LA CIMA APRENDERE A DIRIGIR
- MITO 3, EL MITO DE LA INFLUENCIA
- SI ESTUVIERA EN LA CIMA LA GENTE ME SEGUIRIA
- MITO 4, EL MITO DE LA INEXPERIENCIA
- CUANDO LLEGUE A LA CIMA TENDRE EL CONTROL
- MITO 5, EL MITO DE LA LIBERTAD
- CUANDO LLEGUE A LA CIMA NO TENDRE LÍMITES.
- MITO 6, EL MITO DEL POTENCIAL
- NO PUEDO ALCANZAR MI POTENCIAL SINO ESTOY EN LA CIMA
- MITO 7, EL MITO DEL TODO O NADA
- SINO PUEDO LLEGAR A LA CIMA, ENTONCES NO TRATARE DE DIRIGIR.

El 99% por ciento de todo el liderazgo no se da desde la cima, sino desde la zona intermedia de una organización. Podemos aprender a causar impacto con nuestro liderazgo, convirtiéndonos en líder 360 grados, aunque la persona para quien usted trabaja no se un buen líder.

Los líderes 360 son diferentes, influyen en las personas en cualquier área de la organización, al ayudar a otros, se ayudan a si mismos. Para lograr esto, es necesario estar seguro de no estar ligado a los siguientes mitos comunes de la gente que dirige en la zona intermedia de la organización.



**MITO 1, EL MITO DE LA POSICION
NO PUEDO DIRIGIR SINO ESTOY EN LA CIMA.**

Un lugar en la cima no hace que nadie sea un líder, "La verdadera medida del liderazgo es la influencia, nada mas, nada menos". Veamos los cinco niveles de liderazgo, esto muestra la dinámica del desarrollo del liderazgo.

1. Este nivel es inferior, usted tiene ciertos derechos que vienen con este titulo, dirige a la gente basado en su posición. Ellos lo seguirán solamente dentro de los límites de su descripción del trabajo.

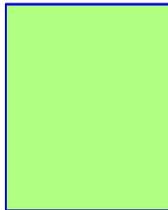
2. En el segundo nivel usted comienza a dirigir mas allá de su posición porque ha desarrollado una relación con la gente que desea dirigir. Usted los trata con dignidad y respeto, los valora como personas, y se preocupa por ellos. Ellos comienzan a confiar en usted, y por consiguiente ellos le dan permiso a que los dirija. Le siguen por su propio deseo.

3. Este nivel es el de la reproducción. Debido a los resultados alcanzados en su trabajo, debido a su contribución al equipo, ellos se fijan más en usted para que los dirija.

4. Nivel de desarrollo humano. Se llega a este nivel cuando se enfoca en desarrollar a los demás. Su agenda debe verse en las personas que dirige, ser mentor para ellas, ayudarlas a desarrollar sus habilidades y agudizar sus habilidades de liderazgo. Usted los valora, le añade valor y los hace más valiosos. Ellos lo siguen por lo que usted ha hecho por ellos.

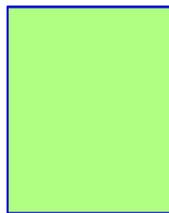
5. Nivel de la personalidad. Solamente los demás lo pueden colocar a usted allí y lo hacen porque usted ha sobresalido en los primeros cuatro niveles en su liderazgo con ellos por un periodo de tiempo. Usted se ha ganado la reputación de un líder de quinto nivel. Veámoslo de una manera grafica.

Disposición más que posición. La posición tiene muy poco que ver con un liderato genuino. El liderato es una decisión que Usted toma, no un lugar donde usted se sienta. Influir en otros es un asunto de disposición y no de posición. Usted puede dirigir a otros desde cualquier lugar de la organización. Y cuando usted lo haga, usted hará que la organización mejore. Cada nivel de una organización depende del liderazgo de alguien. No importa donde este, usted puede marcar la diferencia.



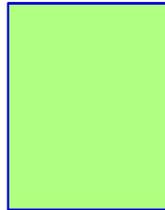
1. POSICION.

Derechos.
Las personas lo siguen porque tienen que hacerlo.
NOTA: Su influencia no ira mas alla de los limite de su descripcion de empleos. Entre mas se mantenga alli, habra mas rotacion y una moral baja. Los lideres 360 son diferentes, influyen en las personas en



2. PERMISO

Relaciones.
Las personas lo siguen porque desean hacerlo.
NOTA: Las personas lo siguen mas alla de su rango de autoridad. Este nivel le permite que su trabajo sea mas agradable. Quedarse mucho tiempo en ese nivel sin avanzar puede hacer que personas altamente motivadas se vuelvan impacientes.



3.

PRODUCCION

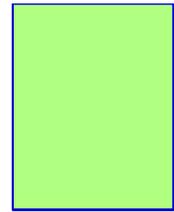
Resultados.
Las personas lo siguen por lo que usted ha hecho por la organizacion.
NOTA: Es aqui donde las personas persiben el exito. Ellos lo persiben a usted y lo que hace. Los problemas se resuelven con poco esfuerzo debido al impetu generado.



4.

DESARROLLO DE PERSONAS

Reproduccion.
Las personas lo siguen por lo que usted ha hecho por ellas.
NOTA: Aqui es donde ocurre el crecimiento mas amplio. Su compromiso para desarrollar lideres asegurara un crecimiento continuo en la organizacion y en la gente. Haga lo posible para llegar y quedarse en este nivel.



5.

PERSONALIDAD

Respeto.
La gente lo sigue por lo que usted es y lo que usted representa.
NOTA: Este paso esta reservado para lideres que han dedicado años desarrollando personas y organizaciones. Son pocos los que pueden estar aqui. Aquellos que si pueden son lideres trascendentales.

MITO 2, EL MITO DEL DESTINO

CUANDO LLEGUE A LA CIMA APRENDERE A DIRIGIR

Si usted quiere triunfar, necesitamos aprender todo lo que podamos sobre el liderazgo antes de que tengamos una posición de liderazgo. Un buen liderazgo se aprende en las trincheras, es un proceso de aprendizaje de toda la vida. Los errores que se cometen a una menos escala pueden ser olvidados fácilmente. Los errores que se cometen cuando uno está en la cima conllevan un costo gigantesco en la organización y dañan la credibilidad del líder.

Comencemos con adoptar la manera de pensar, a aprender las habilidades y a desarrollar los hábitos de la persona que usted desea ser. Para ser un líder exitoso, aprendamos a dirigir antes de que tengamos la posición de liderazgo.

MITO 3, EL MITO DE LA INFLUENCIA

SI ESTUVIERA EN LA CIMA LA GENTE ME SEGUIRIA

Las personas que no tienen una experiencia en el liderazgo tienden a subestimar la importancia de un título de liderazgo. Podemos concederle a alguien una posición, pero no puede concederle un verdadero liderazgo. La influencia debe ser algo que se gana. La posición da una oportunidad para probar su liderazgo. Los buenos líderes obtendrán la influencia que respalda su posición. No olvidemos que una posición no hace al líder, es el líder que hace la posición.

MITO 4, EL MITO DE LA INEXPERIENCIA

CUANDO LLEGUE A LA CIMA TENDRE EL CONTROL

La buena noticia es que el deseo de mejorar una organización y sentirse capaz de hacerlo, con frecuencia es la marca de un líder. Otra noticia que hay que darle cuidado es, que entre más alto avance y entre más grande sea la organización, usted se dará cuenta que mayor es la cantidad de factores que controlan la organización. Su posición no le da un control total ni tampoco protección. Estar en la cima trae sus propios problemas y desafíos. En el liderazgo, no importa donde usted esté en la organización, lo más importante es, siempre, la influencia.

MITO 5, EL MITO DE LA LIBERTAD

CUANDO LLEGUE A LA CIMA NO TENDRE LÍMITES.

Estar en la cima no es una cura total. A veces equivocadamente decimos así:

“Cuando llegue a la cima, lo habré logrado.

Cuando termine de escalar la escalera corporativa, podré descansar.

Cuando sea dueño de mi propia compañía, podré hacer lo que quiera.

Cuando este en control, el cielo será el límite.”

No importa el trabajo o posición que tengamos, siempre habrá límites. Así es la vida. Entre más alto vayamos, más se espera de nosotros, las presiones son más grandes y el impacto de las decisiones tiene mayor peso. En muchas organizaciones, al ir escalando posiciones, nos daremos cuenta que la cantidad de responsabilidad que conlleva aumenta más rápido que la cantidad de autoridad que recibimos.

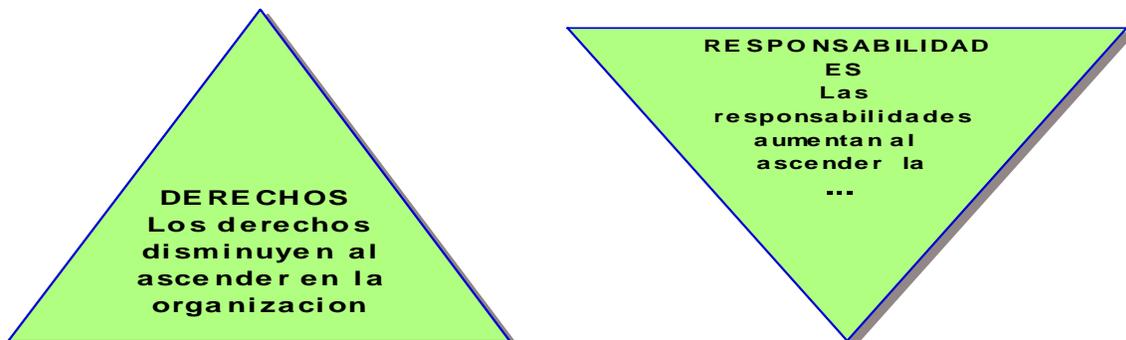
Los buenos líderes, buscan a su gente, se comunican con ellos, encuentran un común denominador y los capacita para tener éxito. Es por eso, que en cierta forma, los líderes tienen menos libertad entre más ascienden. La siguiente gráfica nos ayudara a comprender que al ascender en una organización, nuestros derechos en realidad disminuyen en vez de aumentar.

Director Ejecutivo

Líder

Trabajador

Cliente



Aquí el cliente tiene mas libertad y puede hacer casi todo lo que le plazca. Para poder sobrepasar los límites de su eficacia hay una mejor solución. Aprender a dirigir en la zona intermedia quitara el tope de su potencial.

MITO 6, EL MITO DEL POTENCIAL

NO PUEDO ALCANZAR MI POTENCIAL SINO ESTOY EN LA CIMA

Es mejor que las personas se esfuercen por ser mejores en su área, no en su organización. A veces podemos causar mas impacto desde otro lugar que no sea el primero.

MITO 7, EL MITO DEL TODO O NADA

SINO PUEDO LLEGAR A LA CIMA, ENTONCES NO TRATARE DE DIRIGIR.

Si pensamos así, en vez de ser ayuda seremos un obstáculo para la organización. No necesitamos ser los más importantes para marcar una diferencia. Podemos marcar la diferencia en cualquier lugar de la organización. Ser un líder intermedio trae muchos desafíos. Convertirse en un líder 360 grados eficiente, requiere principios y habilidades para dirigir a los que están encima de usted, a los que están a nuestro lado, y a los que están debajo de nosotros.

Nosotros podemos conocerlos y utilizarlos. Podemos ser mejores líderes donde estamos ahora. **Si mejoramos nuestro liderazgo** impactaremos nuestra organización. Podemos cambiar las vidas de las gentes. Seremos personas que podemos darles valor. Podemos aprender a influir en las gentes, en cada nivel de la organización. Ayudando a otros nos ayudamos así mismos. El primer lugar donde comenzar es aprendiendo a vencer los desafíos que cada líder 360 afronta.

Sección II Los desafíos que un líder de 360 enfrenta

La mejor oportunidad de ayudarnos a si mismo y a nuestra organización, es convertirnos en lideres 360 grados. Por lo tanto familiaricémonos con los siete desafíos más comunes que enfrentan los líderes en la fase intermedia. Así que resolvamos estos dilemas y preparémonos para convertirnos en Líderes 360 grados.

- 1. El desafío de la tensión: la tensión de quedar atrapado en medio de la escalera.**
- 2. El desafío de la Frustración: Seguir a un líder ineficiente.**
- 3. El desafío Orquesta: Un solo músico.muchos instrumentos.**
- 4. El desafío del Ego: Con frecuencia esta escondido cuando esta en el nivel intermedio.**
- 5. El desafío de la realización: A los líderes les agrada estar al frente y no en el medio.**
- 6. El desafío de la Visión: Apoyar la visión es más difícil cuando usted no la presento.**
- 7. El desafío de la Influencia: Dirigir a los demás más allá de su posición no es fácil.**

1. El desafío de la tensión: La tensión de quedar atrapado en medio de la escalera.

La clave para manejar con éxito el desafío de la Tensión: **Aprenda a dirigir en los límites que otros le han puesto.** También se le llama a esto, la presión de parece que usted tiene todo el poder y al mismo tiempo ninguno. Si usted no es el líder principal, usted no tiene el control de la pelota, pero puede que sea responsable de ella. Como líder intermedio de una organización, **la autoridad que usted posee no es suya.**

Veamos algunos factores que afectan la tensión:

- 1. Facultades.** ¿Cuánta autoridad y responsabilidad le concede la persona que esta por encima de usted y que tan claros son los límites? Los buenos líderes pocas veces piensan en términos de límites, más bien, piensan en términos de oportunidades.
- 2. Iniciativa.** ¿Cuál es el balance entre iniciar y no pasarse de los límites? Los lideres son iniciadores, **la característica numero uno es su capacidad de que las cosas sucedan.** Algunas veces ese deseo de iniciar les lleva a una expansión de sus responsabilidades y de sus límites. Otras veces los lleva a un conflicto con la persona que lo dirigen. Si usted presiona los limites de manera continua, es muy probable que afecte a las personas de mala manera. Lo bueno es que usted trabaja en un ambiente donde todos los lideres son facultados con autoridad, las personas pueden tolerar su deseo de desafiar el proceso de cómo se hacen las cosas.
- 3. Ambiente.** ¿Cual es el ADN, del liderazgo de una organización y de su líder? Yoda organización tiene su propio ambiente especial. Como líder evalúe su ambiente. Un ambiente puede estar bien para un líder, pero no para otro. Solo usted puede hacer esa evaluación.

4. **Parámetros de trabajos.** ¿Qué también conoce su trabajo y como llevarlo a cabo? Mientras menor familiar es el trabajo para nosotros, mayor es la tensión. Aun cuando sepamos como ejecutar el trabajo, sino tenemos idea de cuales son las expectativas de los demás para nosotros, no estaremos pisando terreno firme. Solo cuando controlamos la situación de nuestro trabajo, se reduce la tensión de estar en el nivel intermedio.
5. **Reconocimiento.** ¿Puede vivir usted sin el merito? **Dirigir desde el nivel intermedio en una organización es que usted no va a obtener tanto reconocimiento público ni apreciación como los líderes que están en la cima.**

¿Cómo aliviar el desafío de la tensión? A Contingnación veamos cinco sugerencias para desarrollar y aprender a aliviar la tensión.

1. Siéntase cómodo en el nivel intermedio.

Disfrute y aprenda de los lideres que están a su alrededor. Veamos el siguiente poema de Helen Laurie.

*“Con que frecuencia me han puesto a prueba,
Para ser el mejor segundo lugar.
Todo para que un día, despierte y vea
Que lo mejor para mi, es ese segundo lugar”.*

Estar en una parte intermedia puede ser un gran lugar, siempre que usted este comprometido con la visión y los principios del líder. La comodidad en realidad es una función de expectativas. Entre mas amplia sea la brecha entre lo que usted desea hacer y la realidad mayor será la decepción. Converse con su jefe, entre mas conozca que es lo que el espera de usted, de lo que es normal de la organización y de cuanta autoridad usted tiene, mas cómodo se sentirá.

2. Conozca lo suyo y lo que debe dejar ir.

Cuatro cosas que nadie mas podrá hacer por usted.

- Aceptar la responsabilidad final.
- Ser el comunicador principal.
- Ser el principal representante
- Vivir una vida de integridad. **“Hacer lo que dijiste que harías, cuando dijiste que lo harías y de la forma en que lo harías”** Ser representante de Dios ante los demás. Pregúnteles que esperan de usted y luego mantenga un dialogo acerca de esas expectativas con las personas ante quienes usted es responsable, esto ayuda a resolver la tensión en un ambiente eclesiástico.

3. Encuentre un rápido acceso a las respuestas cuando se encuentre en el nivel intermedio.

Para que las personas sean más comunicativa se requiere mantener una buena relación. Entre mas se desarrolle la habilidad de un liderazgo total, mas fácil será lograrlo.

4. Nunca viole su posición o la confianza de su Líder.

La confianza se construye un ladrillo a la vez, pero si se destruye, toda la pared se viene al suelo. **Si usted tiene problema con su líder hable con el.**

5. Busque una forma de aliviar la tensión

Mantenga un archivo que se llame: **“Cosas que nunca haré a mi equipo cuando me convierta en un líder de cima”.** La clave para triunfar es aprender a lidiar con la tensión en cualquier posición en la que se encuentre; es aprender a vencer sus obstáculos y aprovecharse de las ventajas y oportunidades. Al hacer esto, podremos triunfar en cualquier lugar de la organización.

2. El desafío de la Frustración: Seguir a un líder ineficiente.

La clave para manejar con éxito el desafío de la frustración: Su trabajo no es arreglar al líder, es añadirle valor: Si el líder no cambia, entonces cambie su actitud o el lugar donde trabaja.

Los lideres que nadie quiere seguir.

El líder Inseguro

Los líderes inseguros piensan que todo tiene que ver con ellos, y como resultado, toda acción, toda información, toda decisión debe pasar por su filtro geocéntrico. En una organización, la seguridad fluye hacia abajo. Cuando los líderes son inseguros, con frecuencia proyectan esa inseguridad a las personas

bajo su mando. Sino se rompe esa cadena de inseguridad, las personas que están bajo nuestro cuidado sufrirán.

El líder sin visión.

Al no tener visión, surgen dos problemas. Primero, no pueden proveer dirección o incentivo para seguir adelante. Segundo, la persona que no tiene visión casi nunca tiene pasión. No tienen fuego, ni combustible para mantener a los demás y a ellos mismos encendidos. Eso no crea la clase de ambiente positivo en el cual es emocionante trabajar. Usted puede tener visión sin que la tenga su líder. Lo negativo es que otra persona que tenga otra visión diferente, hasta destructiva, pueden tratar de llenar el vacío creada por su líder. Esto trae un gran conflicto.

Líder Incompetente.

El consejo es pocas veces bienvenido, y aquellos que lo necesitan más son los que menos lo desean. Los líderes incompetentes son ineficientes, y con frecuencia se mantienen así. Son un problema, no solo para su gente, sino para toda su organización. Ellos son los topes en la organización que dirigen. La capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona.

El líder egoísta.

El líder egoísta intentara dirigir a los demás por intereses propios y en detrimento de los demás. Para ser exitoso usted debe estar interesado en encontrar la mejor manera, no su manera.

El líder Camaleón.

Cuando las personas siguen al líder camaleón, nunca saben como reaccionara. Estos líderes tienen problemas de índole emocional. Como resultado, el tiempo y la energía valiosa que podría ser utilizada en hacer el trabajo se desperdicia tratando de predecir o anticipar el siguiente movimiento del líder.

El líder Político.

Difíciles de comprometerse. Es motivado por el deseo de tomar ventaja. Es difícil seguir a las personas cuyas ambiciones están basadas en ambiciones políticas más que en la misión o el bienestar de la organización.

El líder controlador.

Las personas que administran minuciosamente a otros con frecuencia están motivadas por una o dos cosas: El deseo de la perfección lo cual no se puede obtener, o en la creencia de que nadie puede hacer un trabajo tan bien como lo hacen ellos, lo cual descarta la contribución de los demás como poco validas. Eso tampoco contribuye a crear una condición de trabajo positiva para las personas que trabajan para ese líder.

La solución para el Desafío de la Frustración: Añadir Valor

Sin importar cuales sean nuestras circunstancias, nuestra mayor limitación es el líder encima de nosotros, sino el espíritu dentro de nosotros. Es posible sobrevivir, y hasta florecer en una situación como esta. Veamos lo siguiente:

1. Desarrolle una relación firme con su Líder.

Construya un Puente. Trate de conocerlo, encuentre un común denominador y desarrolle una relación profesional sólida. Y durante ese proceso, reafirme su compromiso a la misión de la organización, esto los pondrá en el mismo equipo.

2. Identifique y Aprecie las fortalezas de su Líder.

Encuéntrelos y luego piense de que manera pueden ser ventajas para su organización.

3. Comprométase a añadirle valor a las fortalezas de su Líder.

El sendero al éxito en su carrera yace en utilizar al máximo sus puntos fuertes. Busque maneras de ayudar a reforzar esos puntos fuertes.

4. Desarrolle un plan de Juego que complemente las debilidades de su Líder.

Si su líder identifica alguna debilidad, pregúntele en privado si estaría dispuesto a dejarle encargarse de esa área.

5. Exponga a su líder a buenos recursos de Liderazgo.

Comparta Todo recurso que tenga disponible, déle una copia.

6. Reafirme públicamente a su Líder.

Le ayudara a desarrollar confianza no solo en el sino también en usted.



Main
Idea

3. El desafío Orquesta: Un solo músico...muchos instrumentos.

La clave para manejar con éxito el desafío orquestal: Saber que instrumento tocar y luego disfrutar del desafío.

El dilema orquesta.

Los líderes intermedios que desean practicar un liderazgo de 360 grados experimentan presiones como ningún otro. En otras palabras:

- **Las personas en la parte inferior de una organización.**

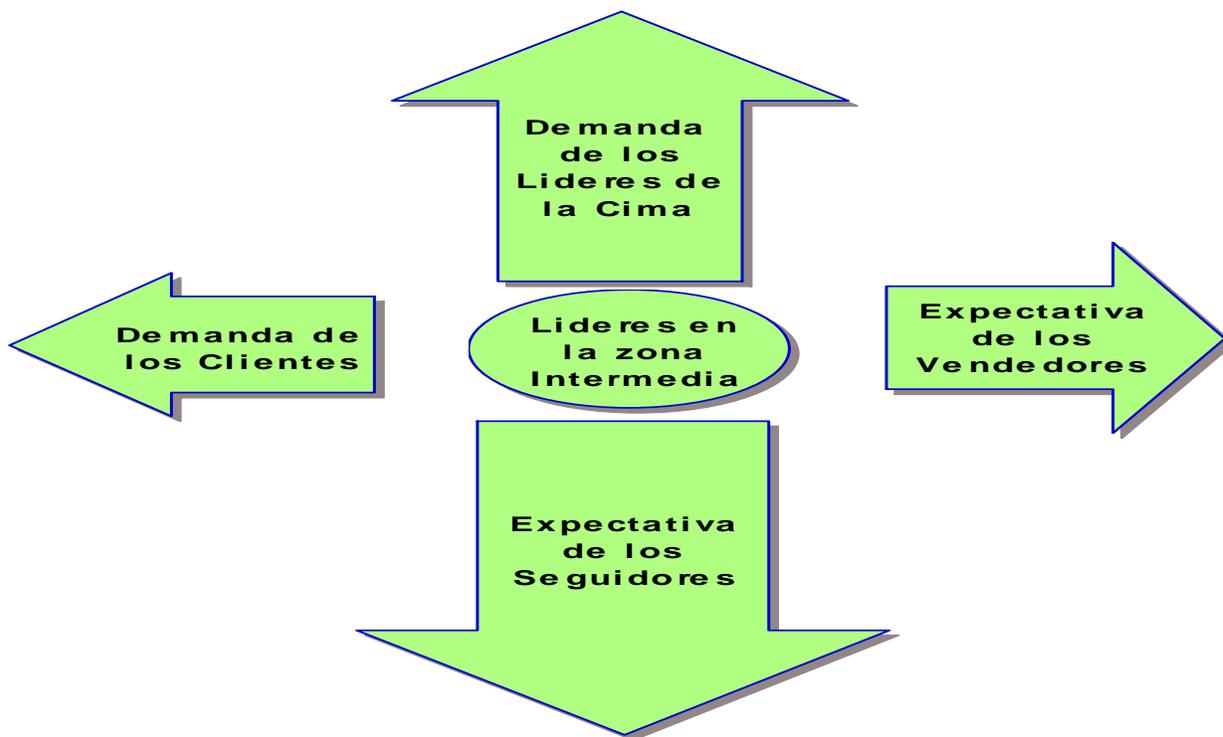
Las personas que conocen sus trabajos y lo desempeñan bien pueden convertirse en expertos mundiales en algo. El liderazgo requiere de la habilidad para hacer muchas cosas bien.

- **Las personas en la parte superior de la organización.**

Los líderes en la cima de la organización tienen sus propios desafíos, sienten el peso del éxito o el fracaso de toda la organización, pero tienen el lujo que los líderes intermedios no tienen, pueden escoger lo que quieren hacer. Es irónico que para convertirse en líderes, las personas deban poder hacer muchas cosas bien, para poder ser líderes en la cima, deban hacer menos cosas con gran excelencia.

- **Las personas en la parte intermedia de la organización.**

Los líderes intermedios generalmente experimentan el desafío orquesta diariamente. Y con frecuencia están forzados a liderar con prioridades múltiples cambiantes, teniendo recursos y tiempo limitados, llamado el síndrome del **todo**. Veamos el siguiente diagrama, donde se ilustra la dinámica que la mayoría de los líderes intermedios de una organización enfrentan.



Como administrar el desafío orquesta.

Ser líder intermedio de una organización es como ser el hijo de en medio de una familia. Sugerencias cuando se nos pide tocar muchos instrumentos siendo solo un músico.

Recuerde que su instrumento se convierte en el contexto al interactuar con los demás.

1. Cada papel o instrumento que se le pide tocar tiene sus propios objetivos y responsabilidades.

Si cambia instrumento, el contexto también. La meta determina el papel y la forma de realizarla.

2. No toque un instrumento para entonar una sinfonía que requiere de otro instrumento.

3. Cuando usted cambie de instrumento no cambie de personalidad.

Su actitud y conducta deben ser constantes y predecibles para todos, de otra forma nadie confiaría en usted.

4. No ignore algún instrumento que es su responsabilidad tocar.

Si se le pide tocar varios instrumentos, asegúrese de no ignorar ninguno de ellos.

5. Manténgase flexible.

La clave para manejar un desafío orquesta es saber cual instrumento tocar en determinado momento y disfrutar ese desafío. El secreto esta en mantenerse flexible. Esto s necesario aprender para ser exitoso e influir en los demás desde dondequiera que este en la organización.



4. El desafío del Ego: Con frecuencia esta escondido cuando esta en el nivel intermedio.

La clave para manejar con éxito el desafío del ego: **Recuerde que un liderazgo coherentemente bueno se va a notar.** Lo maravilloso de nuestro trabajo, tiene un antecedente de trabajo duro y constate construcción. Los líderes exitosos son como un iceberg. Solamente miramos en ellos una fracción de sus vidas. El verdadero heroísmo es notablemente sobrio, muy poco dramático. No es la urgencia de sobrepasar a los demás a cualquier costo, sino la urgencia de servir a los demás a cualquier costo. Lo mismo sucede con el verdadero liderazgo.

- Como manejar el desafío del Ego.

Es normal que cualquier persona desee ser reconocida, así pasa con los líderes. Veamos como podemos manejar este desafío.

1. Concéntrese más en sus actividades.

Muchas veces podemos enfocarnos tanto en nuestros sueños y en nuestras metas que perdemos de vista las responsabilidades frente a nosotros. Los líderes eficaces ponen más atención a la producción que a la promoción. Ellos realizan el trabajo. Veamos lo siguiente:

***“Existe un hombre en el mundo que nunca es rechazado,
En donde se arriesgue a perder;
Dentro de un enorme poblado, con una mano es ayudado,
Igual es con los granjeros que recogen el heno;
Lo saludan con placer en los desiertos de arena,
O si inmerso en la foresta;
Donde vaya, siempre hay una mano buena,
Ya que entregar la mercancía es su faena”.***

Manténgase contento con el trabajo que realiza, aunque otros no lo reconozcan.

2. Aprecie el valor de su Posición.

Aprecie el trabajo que realiza, usted la hace importante al valorarla. y diga: **“No, no la construí, pero fue basada en una idea mía”.** Para triunfar hay que disfrutar el lugar y lo que hacemos.

3. Encuentre satisfacción en conocer la verdadera razón del éxito de un Proyecto.

Si nos enfocamos en estar en algún otro lugar porque pensamos que es el mejor, nunca disfrutaremos donde estamos ni haremos nada para triunfar. El éxito es de las personas que hacen su trabajo. La definición de una moral alta es: “marcar la diferencia”.

4. Acepte los cumplido de los demás durante la etapa Intermedia. Veamos el poder de un cumplido, su impacto duradero depende de quien lo dice.

Origen del Cumplido	Duración
Aquellos que han hecho su trabajo	Un año
Aquellos que han visto su trabajo	Un mes
Aquellos que conocen su trabajo	Una semana
Aquellos que piensan que conocen su trabajo	Un día
Aquellos que no conocen su trabajo	Una hora
Aquellos que no trabajan	Un minuto

5. Comprenda la diferencia entre la Autopromoción y la Promoción desinteresada.

Sir Isaac Newton fue conocido mundialmente gracias a Edmund Halley, quien financio las ideas de Newton. Halley comprendía la diferencia entre autopromoción y la promoción desinteresada. El sabía lo importante que eran las ideas de Newton, y deseaba presentarla al mundo. Observemos la diferencia entre una y otra.

Autopromoción	Vrs.	Promoción desinteresada
Yo primero		Los demás primero
Avanzar		Desarrollar
Guardar información		Compartir Información
Tomar el merito		Dar el merito
Llevar la batuta		Pasar la batuta
Culpar a otros por los errores		Compartir la culpa por los errores
Manipular a los demás.		Motivar a los demás.



5. El desafío de la realización: A los líderes les agrada estar al frente y no en el medio.

La clave para manejar con éxito el desafío de la realización: El liderazgo es mas una disposición que una posición, influye en los demás donde sea que se encuentre.

Cuando usted es el perro líder su perspectiva cambia. La verdad es que la persona que guía el trineo lo es, y se encuentra ubicado en la parte de atrás. ¿Es estar al frente tan importante como parece? La respuesta es si y no.

- **Porque a los lideres les gusta estar al frente.**

Estar al frente de una organización tiene sus ventajas y sus dificultades. Es una espada de dos filos estar al frente, no reconocer esto es ser ingenuo o falto de experiencia.

1. La posición más reconocida de un líder es al frente.

Si cada uno de nosotros uvera que confesar cual es nuestro deseo mas secreto, que es lo que inspira nuestros planes, todas nuestras acciones, tendríamos que decir: "quiero ser elogiado". El reconocimiento es una espada de dos filos, es buena para el ego, pero conlleva responsabilidad que puede costarnos hasta el empleo cuando las cosas no van bien.

2. Todo se ve bien desde el frente.

Los líderes al frente no tienen la libertad de ignorar lo que su posición les permite hacer.

3. Los líderes al frente logran determinar la dirección.

Los buenos líderes de las organizaciones controlan principalmente dos cosas: la dirección y el tiempo. Desafortunadamente sino están dirigiendo correctamente y la personas no los siguen, ni siquiera pueden dirigir esas dos cosas.

4. Los líderes pueden poner el ritmo.

David Livingstone decía: "iré a cualquier lado con tal que sea hacia delante". Viajar con otros es más lento que viajar solo.

5. Los lideres disfrutan donde esta la acción.

Disfrutan haciendo que las cosas sucedan. Pero muchas veces no es en la cima o al frente de una organización. Frecuentemente la acción se hace en el nivel intermedia de la organización.

Como sentirse realizado en la parte intermedia de la organización: Observe el cuadro completo.

La persona que se mantiene ocupada ayudando a quien esta debajo de ella, no tiene tiempo de envidiar a la persona que esta encima de ella. Con la actitud correcta y las habilidades correctas, usted puede influir en los demás sea donde sea que este en la organización. Entonces. ¿Cómo desarrollar una actitud de contentamiento y satisfacción en donde se encuentra? Veamos cinco cosas.

1. Desarrolle relaciones con personas claves.

Es mejor llevarse bien con las personas que adelantárseles. Usted obtendrá la realización donde quiera que se encuentre. Se sorprenderá como un enemigo potencial se convertirá en su aliado.

2. Defina la Victoria en términos de trabajo en Equipo.

El ingrediente principal del estrellato es el resto del equipo. El trabajo en equipo es lo que crea el éxito.

3. Comprométase a una comunicación continua.

Si usted esta **en la Visión** y se mantiene al día, usted no será cegado parcialmente por los cambios o desmoralizado por estar fuera de la acción. Entonces es importante ser receptor y emisor, esto requiere esfuerzo e intención. Entre mas desarrolle su papel como líder intermedio, más satisfecho se sentirá.

4. Obtenga experiencia y madurez.

La madurez comienza con la aceptación de la responsabilidad. Enfocarse en las responsabilidades es mas importante que la posición, el titulo, o el prestigio que pueda tener si esta en la cima. La madurez viene con la paciencia. La paciencia le da tiempo para aprender, para hacer conexiones y para obtener sabiduría. Uno obtiene el pollo encubando el huevo, no aplastándolo.

5. Haga que su equipo este por encima de su éxito personal.

La causa es más importante que nuestro liderazgo. El liderazgo ayuda a los demás a triunfar. Eso es más importante que el lugar donde se encuentre en el organigrama de la organización.

6. El desafío de la Visión: Apoyar la visión es más difícil cuando usted no la presento.

La clave para manejar con éxito el desafío de la Visión: **Entre mas invierta en la visión, mas se apropiara de ella.**

En el nivel intermedio se le pedirá que apoye la visión ajena en vez de la suya. Todas las personas en una organización exceptuando al líder principal tendrán que desarrollar la visión que ellos no generaron.

¿Cómo responden las personas al desafío de la visión?

Las siguientes respuestas representan una progresión, de lo más negativo a lo más positivo.

1. Atacarla: Criticarla y sabotear la visión.

No todos se comprometerán con la visión de una organización. Observe las razones más comunes por las que las personas no adoptan una buena visión.

- **Ellos no participaron en Crearla.**

A los lideres tampoco les gusta el cambio, ¡al menos por supuesto, que sea su propia idea! Las personas apoyan lo que es de ellos.

- **Ellos no la comprenden.**

Uno tiene que actuar como un maestro de primaria. Se debe repetir la visión una y otra vez hasta que las personas lo entiendan. El líder debe ser sabio, la debe comunicar de muchas formas, en muchos ambientes, usando muchos métodos.

- **No están de acuerdo con ella.**

Algunas personas reaccionan negativamente a una visión porque piensan que no se puede alcanzar. Si las personas están en desacuerdo con la visión, casi siempre es debido a que tienen un problema con la persona que ha dado esa visión. La gente apoya primero al líder y después a la visión. Si creen en esos lideres, ellos aceptaran lo que esos lideres creen. Si las personas no creen en le líder, tendrán problemas apoyando la visión.

- **No conocen la Visión.**

No conocer la visión de la organización y que una organización no tenga visión, el resultado inevitable es la falta de satisfacción y desanimo. La visión tiende a escaparse y necesita ser comunicada de manera clara, creativa y continua. No hay otra alternativa.

- **No sienten que son necesarios para alcanzarla.**

- **No están listos para la Visión.**

Algunas personas no están listas, de manera emocional, intelectual o profesional para establecer, defender, apoyar y realizar una visión. Sino están dispuestos ni capacitados, no hay muchos que se pueda hacer por ellos. Cuando estos seis elementos se vuelven un problema, el conductor se congestiona y la

visión no puede fluir desde los líderes en la cima hasta las personas que realmente pueden complementar ese trabajo. Si la visión no logra comunicarse con los trabajadores, nunca sucederá.

2. Ignorarla: Hacer solo lo que es suyo.

Algunas personas no atacan la visión, tampoco la apoyan, imaginan que no existe y se dedican a lo que es de ellos. Los líderes no pueden hacer esto y mantener al mismo tiempo su integridad y efectividad.

3. Abandonarla, dejar la organización.

Algunas veces es la mejor opción, irse con honor. De esa manera el líder intermedio no está denigrando la visión ni tampoco está apoyando algo en lo que no está de acuerdo. Si ese fuera su caso, asegúrese que no lo está haciendo por egoísmo u orgullo.

4. Adaptarse a ella, encontrar alguna forma para alinearse con la visión.

Un buen empleado busca por lo menos la forma de alinearse con la visión de su organización. De esa manera se participa con la misión, se le añade valor y se mejora, además se obtiene mayor realización personal. Cuando la visión del líder intermedio y la del líder superior se alinean, la satisfacción y el éxito son completos.

5. Defenderla, Tomar la visión del Líder y convertirla en realidad.

La visión comienza con una persona, pero se realiza con muchos. Llevar la visión del líder y convertirla en realidad debe ser la respuesta de los líderes de 360 grados. Ellos deben esforzarse para hacer que deje de ser una visión individual y se convierta en colectiva.

Aquellos que defendieron la visión	Aquellos que no lo hicieron
Dieron prioridad a las necesidades de la organización. Mantuvieron la visión ante las personas. Me representaron bien ante los demás. Comprendieron sus papeles.	Dieron prioridad a sus propias necesidades. Se mantuvieron a sí mismos ante las Personas. Se representaron bien ante los demás. No comprendieron sus papeles.

Las personas que no aceptaron la visión nunca la defendieron ni la transfirieron a sus seguidores. Como resultado, las personas que ellos dirigieron no contribuyeron al éxito total de la organización.

6. Le añadieron Valor.

Cuando se apoya la visión como que realmente existiera, entonces se le da valor. Cuando esto sucede, desaparece el desafío de la visión, porque no estaremos defendiendo la visión de alguien más, sino una visión en la cual usted ha contribuido.



7. El desafío de la Influencia: Dirigir a los demás más allá de su posición no es fácil.

La clave para manejar con éxito el desafío de la influencia: **Piense en Influir no en Posición.**

El líder de 360 grados se esfuerza en cambiar su manera de pensar de: **“deseo una posición que haga que las personas me sigan” a “deseo convertirme en una persona que los demás deseen seguir”.**

- **Las personas siguen a los Líderes.**

¿Le siguen las personas ahora? Si, lo siguen ahora, le seguirán también mañana cuando tenga una mejor posición. La solución a este desafío es convertirse en la clase de líder que otros deseen seguir. Y ¿Qué clase de líder sería ese?.

- **Las personas siguen a los líderes que conocen, líderes que se preocupan por ellos.**

Según Juan Knox, no se puede antagonizar e influir al mismo tiempo. Entre mayor sea la preocupación del líder por las personas, más amplia y duradera será su influencia. Las personas pueden sentir cual es nuestra apreciación de ellas. Ellos saben la diferencia entre los líderes que los están utilizando para su propio beneficio y aquellos que desean ayudarles a triunfar.

- **Las personas siguen a los líderes en quien ellos confían, Líderes de carácter.**

En tu vida, en cualquier de tus roles, alguien va a depender de tu carácter más que de tu coeficiente intelectual. Si uno no vive de acuerdo a parámetros altos, nunca se convertirá en líder. Escojamos limitar

nuestras libertades para comprender los sacrificios de la posición que un día deseamos poseer. Exhibamos el carácter que consideramos admirable en un líder superior. Esto nos prepara el camino par las relaciones con los demás desde hoy y nos preparara para un liderazgo en el futuro.

- **Las personas siguen a los líderes que ellos respetan, Líderes que son competentes.**

El respeto se obtiene siempre en un terreno difícil. Mientras los malos líderes demandan respeto, los líderes competentes incitan al respeto.

- **Las personas siguen a los líderes accesibles, Líderes que son Coherentes.**

Planeemos ser constantes para ser un líder accesible, sea honesto con las personas y haga bien su trabajo, así ellos dependerán y confiaran en usted.

- **Las personas siguen a los líderes que admiran. Líderes con compromiso.**

Piense en algún Líder que admire, una de sus cualidades es su compromiso. Esa clase de líderes, dieron todo lo que podían para dirigir de acuerdo a sus principios. Seamos personas de Influencia: **Una persona con influencia tiene...**

Integridad con las personas

No deja de enseñar a los demás

Fe en las personas

Logra escuchar a los demás

Un buen comprendedor de las personas

Elige desarrollar a las personas

Naturalmente guía a otros

Consigue relacionarse con las personas

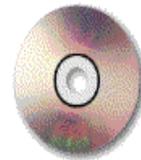
Impulsa y faculta a los demás

Apoya y reproduce otros líderes.

El secreto para vencer el desafío de la influencia es pensar en la influencia, no en la posición. Al hacerlo, esta preparado para enfrentar las tareas mas difíciles del líder de 360 grados.



Main Idea



Sección III Los principios que los líderes 360 practican para dirigir A los Líderes que los dirigen

¿Cómo nos mantenemos a flote mientras vencemos los desafíos y evitamos los mitos? Desarrollamos la habilidad de ser un líder 360 grados aprendiendo a dirigir a los líderes que nos supervisan, liderando lateralmente a nuestros compañeros, y guiado a los subordinados. Cada uno de estas cosas se inspira en diferentes principios y habilidades. Dirigir a los líderes que nos supervisan es el mayor desafío para el líder 360 grados. Si toma la perspectiva de añadirle valor a los que están por encima suyo, usted tendrá una mayor probabilidad de influir en ellos. “Si usted desea avanzar, dirigir a los líderes que lo supervisan es mucho mejor que tratar de quedar bien.”

Su estrategia subyacente debería ser apoyar a su líder, añadirle valor a la organización, y distinguirse de los demás haciendo un trabajo con excelencia. Si usted hace estas cosas constantemente, entonces con el tiempo, su líder superior puede aprender a confiar en usted, contar con usted, y hasta pedirle consejo. Con cada paso su influencia aumentara, y usted tendrá cada vez mas oportunidad de dirigir.

1. Diríjase usted mismo excepcionalmente bien.
2. Aligere la carga de su Líder
3. Este dispuesto a hacer lo que otros no hará.
4. No administre solamente. Dirija también.
5. Invierta en la química de las relaciones.
6. Este preparado cada vez que usted ocupa el tiempo del líder.
7. Reconozca cuando presionar y cuando retroceder.

8. Conviértase en un jugador de acción.
9. Sea mañana de lo que es usted hoy.

Principio No.-1 Para dirigir a los Líderes que lo supervisan

Diríjase usted mismo exceptualmente bien.

La clave para dirigirse bien así mismo es aprender la autoadministración. Esto requiere enfoque, disciplina, intencionalidad, y propósito. Las personas que triunfan son las que toman decisiones acertadas al principio de un proceso y administran esas decisiones diariamente, lo difícil es llevarlo a cabo constantemente

1. Maneje sus emociones.

Como los líderes ven más allá y primero que otros, ellos a menudo experimentan las emociones primero. Decirle a su equipo lo que usted siente, es una magnífica manera de ayudarles a ver lo que usted ve. Los buenos líderes saben cuando mostrar sus emociones y cuando guardarlos. Debe preguntarse, ¿Qué necesita mi equipo? Y no, ¿Qué me hará sentirme mejor?.

2. Administre su tiempo.

Hasta que usted no se valore, usted no valorará su tiempo. Hasta que usted no valore su tiempo, usted no hará nada con él. Ocupar el tiempo es la forma real en que la vida funciona.

3. Maneje sus prioridades.

Los mejores líderes de 360 grados son generalistas. Ellos saben mucho de muchas cosas. Si usted persigue a dos conejos, ambos se le escapan. Usted debe tratar de llegar al punto donde usted pueda manejar sus prioridades y enfocar su tiempo de esta manera:

El 80 por ciento del tiempo: trabaje en su área fuerte. .

El 15 por ciento del tiempo: en lo que está aprendiendo.

El 05 por ciento del tiempo: trabaje en otras áreas de necesidad.

Para conseguir esto es necesario enfocarse. Recuerde, el único modo de subir cuando estamos en la zona intermedia es cambiar gradualmente de generalista a especialista, de alguien que hace muchas cosas bien a alguien que se concentra en unas cosas que hace excepcionalmente bien. Esto requiere de la disciplina. La mayoría de nosotros tenemos vidas muy ocupadas, pero muy indisciplinadas. Hagamos una lista de que hacer, y que dejar de hacer.

• 4. Administre sus energías..

Debemos racionar nuestras energías para que no se nos acabe. El mayor enemigo de los buenos pensamientos es la ocupación. Regularmente los líderes de la zona intermedia de una organización tienen que tratar con el ABC del drenaje de energía.

Actividades sin dirección: hacer cosas que no parecen importantes.

Bastante carga sin acción: no poder hacer las cosas que realmente importan.

Conflicto sin resolución: no poder lidiar con lo que sucede. Si ese es su caso, debe esforzarse para manejar su energía correctamente, sino búsquese otro empleo.

• 5. Administre sus Pensamientos.

Su mente le devolverá lo que exactamente usted pone en ella. Si usted no se detiene a pensar, hágase el hábito de escribir tres o cuatro cosas que requieren tiempo para planear, luego saque tiempo para pensar en estas cosas, quizás el fin de semana. Consígase una silla solo para pensar con agenda en mano, y piense en lo que tiene en ella escrita. Un minuto de meditación es, a menudo, más valioso que una hora de conversación o de trabajo inesperado.

• 6. Administre sus palabras.

John Wooden dijo: "Muéstreme lo que usted puede hacer, no me lo diga". Si usted espera que sus palabras lleven peso, entonces páselas bien. Si administramos nuestra manera de pensar y aprovechamos el tiempo, entonces veremos también como mejorara el área de administrar nuestras palabras. Si tenemos algo que valga la pena decir, dígalo brevemente y bien. Sino, a veces es mejor quedarse callado.

• 7. Administre su vida personal.

Éxito significa que los más cercanos a mí sean los que me aman y respetan más. Eso es lo más importante, el amor de nuestra familia antes que cualquier trabajo. Eso afecta las diversas áreas de nuestra vida. Para poder dirigir a nuestros superiores, como líderes debemos liberarnos primero. Veamos lo siguiente:

Si no puedo liberarme correctamente, los demás no me seguirán.

Si no puedo liberarme, los demás no me respetarán.

Si no puedo liberarme, los demás no se asociaran conmigo. Esto aplica en cualquier momento sin importar si usted desea influir en las personas que están por encima de usted, a su lado, o debajo de usted. Entre más se asegura de que esta haciendo lo que debe, mejor oportunidad tendrá de causar un impacto en los demás.

Principio No. 2: Aligere la carga de su Líder

La responsabilidad tiene mucho peso sobre los líderes. Entre mas alto se encuentren en una organización, mayor responsabilidad tiene. No puede pasar la pelota, la responsabilidad es de El. Podemos delegar muchas veces, pero lo único que no podemos es no aceptar nuestra responsabilidad.

- **Como levantar a su líder lo levanta a usted también.**

Cuando usted ayuda a su líder a levantar la carga, usted hará que su líder triunfe, la organización también lo logra. Imposible que usted gane si su líder fracasa. Una cosa es ayudarlo a llevar la carga, y otra es absorberla completamente.

- **Ayudar con la carga muestra que usted es un jugador de Equipo.**

La mejor forma de decir que somos jugadores del mismo equipo, y estar dispuesto a hacer lo que la organización necesita para tener éxito, es decirle a nuestro líder: ¿hay algo que puedo hacer por ti?.

- **Ayudar con la carga demuestra una gratitud de estar en el equipo.**

Un chino dijo: "Aquellos que toman del agua, deben recordar a quienes hicieron el pozo". La gratitud es uno de los atributos personales más atractivos.

- **Lo hace parte de algo más grande.**

Es verdad que cuando usted le ayuda a alguien superior a usted, eso lo hace a usted parte de algo más grande. Si usted quiere ser mejor de lo que es, sea parte de algo más grande que usted.

- **Ayudar con la carga hace que lo reconozcan.**

Cuando usted le ayuda con la carga a alguien, se va a notar. Ella se dará cuenta. Esta tarea es algo continua, para que ese valor que usted añade regrese a usted.. Si usted ayuda continuamente a los demás, entonces los demás le ayudaran mas adelante.

CON QUE FRECUENCIA USTED AYUDA	COMO REACCIONA EL LIDER
Una o dos veces	Gracias
Muchas veces	Te necesito
Continuamente	Permite ayudarte

Sino lo hace su líder, alguien que lo ha visto haciendo, le dará una mano. No olvide, no importa que tan pesada es la carga, sino como ayuda usted a cargarla.

- **Ayudar con la carga aumenta su valor y su influencia.**

La persona que nos ayuda con nuestra carga tiene un lugar especial nuestro corazón. Así pasa cuando ayudamos a nuestro líder. La ayuda que usted le da a su líder, por lo general hace que el líder le ayude a usted.

- **Como ayudar con la carga del líder.**

A medida que anotamos estas sugerencias vendrán otras ideas al respecto como ayudar a nuestro líder con su carga.

- 1. Primero haga bien su trabajo.**

Cuando usted e bueno todos los días, usted da el primer paso para levantar la carga de su líder, esta previniendo par que no tenga que levantar la suya.

- 2. Cuando encuentre un problema, provea la solución.**

Henry Ford dijo: "No busque la falla, busque la solución". Trata de no ser tú el problema. Una regla: Cuando quiera que tú líder te soluciones un problema llévale tres soluciones potenciales también. Con el tiempo necesitaras menos ayuda y te convertirás en líder que toma decisiones.

- 3. Dígale a los líderes lo que necesitan oír, no lo que quieren oír.**

Muy pocos ejecutivos desean estar rodeados de personas que solo saben decir Si.

Para que confíen en usted, es que siempre diga la verdad. Ármese de valor y diga siempre lo que sus seguidores necesitan oír, no lo que les gusta.

- 4. De un paso más.**

Si uno va un kilómetro mas, allí no hay congestionamientos. Cuando hacemos más de lo que se nos pide , con seguridad sobresalimos más que los demás.

5. Apoye a su líder cada vez que pueda.

Ayudarlo significa apoyarlo y defenderlo cuando sea necesario.

6. Sustituya a su líder cuando pueda.

Cada empleado de una organización es un representante de esa organización. Aprecie a tal empleado subalterno que de vez en cuando lo representa a usted. Así como usted a su líder.

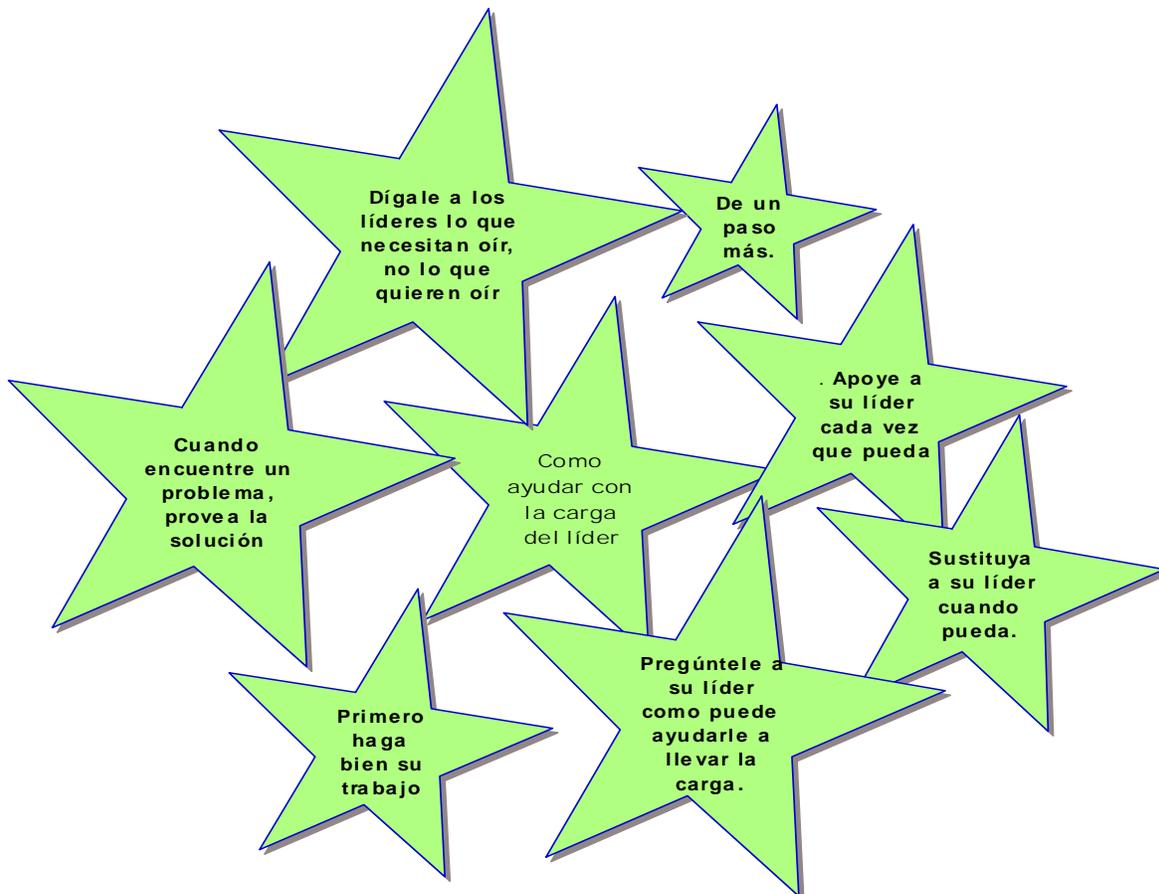
7. Pregúntele a su líder como puede ayudarlo a llevar la carga.

Es bueno anticiparse, pero es mejor preguntarle. Para poder saber eso se sugiere preguntarle.

¿Puedo decir algo que usted ya había dicho antes de tal forma que pueda ser otra vez? ¿Puedo decir algo que usted le gustaría decir pero que no puede de tal forma que yo pueda ser una voz que necesita?

¿Puedo decir algo que usted no haya dicho de tal forma que sea la primera vez?

Cuando los líderes oyen estas preguntas, contestaran que si, se sentirán encantados. Solo se necesita que alguien les pregunte.



Principio No. 3 Este dispuesto a hacer lo que otros no hará.

Las personas exitosas hacen cosas que las personas que no tienen éxito no están dispuestas a hacer. Son pocas cosas las que un líder superior aprecia más que un empleado con una actitud de apoyo total. Esas cosas son las que con frecuencia diferencian a los líderes de 360 grados de sus compañeros de trabajo.

Lo que significa hacer lo que otros no harán.

Si la tarea es honesta, ética, beneficiosa, y esta dispuesto a hacerla, vea las diez cosas para convertirse en un Líder 360 grados que dirige a los líderes que los supervisan.

- **1. Un líder de 360grdos se encarga de los trabajos difíciles.**

Una de las formas mas rápidas de obtener liderazgo es resolviendo problemas. Si esta dispuesto y puede atacar los problemas de otros, o capacitarlos para resolverlos. Sus habilidades para resolver problemas serán necesarias, pues la gente siempre tiene problemas. Usted aprende resistencia y tenacidad durante los trabajos difíciles, no con fáciles. Cuando se tiene que tomar decisiones difíciles y los resultados no se logran con facilidad, es cuando se forjan los líderes.

- **2. El líder de 360 grados paga sus cuotas.**

Usted tiene que pagar el precio. Usted se da cuenta que todo en esta vida tiene su precio y tendrá que decidir si ese precio vale la pena. Tendrá que sacrificar algunas metas personales por amor a los demás. Nadie que alguna vez hay dado lo mejor de si, se ha arrepentido de ello.

- **3. El líder 360 grados trabaja en el anonimato.**

Dijo la poeta Emily Bronte: " Si pudiera trabajaría siempre en el silencio y en anonimato para que mis esfuerzos sean conocidos por los resultados". Pero es importante que un líder aprenda a atrabajar en el anonimato ya que es una prueba de integridad personal.

- **4. El líder de 360 grados triunfa hasta con personas difíciles.**

Usted no tiene derecho poner a la organización en peligro. Si va a tomar un riesgo, usted debe ponerse en la línea de ataque. Trabajar con personas difíciles es un beneficio par la organización, el líder se esfuerza para encontrar un común denominador y en comunicarse con ellos. Tratan de ponerse a si mismos en el lugar de ellos.

- **5. El líder de 360 grados se pone en la línea de ataque.**

Usted no puede tratar de ir a la segura y sobresalir al mismo tiempo. No tome a la ligera arriesgar lo que no es suyo. Si va a tomar un riesgo usted debe ponerse en la línea de ataque.

- **6. El líder 360 grados admite las fallas pero no da excusas.**

Es más fácil ir del fracaso al éxito que de las excusas al éxito. Y usted tendrá mayor credibilidad con su líder si admite sus defectos y no da excusas. Entre mas alto sea el nivel de juego, menos excusas existen. La parte intermedia de una organización es un buen lugar para descubrir su identidad y para resolver problemas. Allí puede descubrir cuales son sus puntos fuertes del liderazgo.

- **7. El líder de 360 grados hace más de lo que se espera.**

Si usted hace mas de lo que se espera, usted sobre saldrá y con frecuencia los resultados serán maravillosos y se darán por si mismos.

- **8. El líder de 360 grados da el primer paso y ayuda.**

Ser el primero en ayudar a los demás es una manera grandiosa de hacerle sentirse muy valioso. Les hace saber que usted se preocupa por ellos. Veamos lo siguiente.

- La primera persona en ser voluntaria es un héroe y se le da el tratamiento de 10.
- La segunda persona se le considera un ayudante y se le ve como alguien un poco mayor al promedio.
- La tercera persona, junto con los demás, se le ve como seguidor y es ignorada.

No importa a quien ayuda, cuando ayuda a alguien en su equipo, le ayuda a todo el equipo. Y cuando ayuda a su equipo ayuda a sus líderes. Y eso les da razones para que lo aprecien y lo noten.

- **9. El líder de 360 grados desempeña las tareas que "no son su trabajo".**

La meta es más importante que la participación individual. Por eso, los líderes tienen que hacerlo por si mismo.

- **10. EL líder de 360 grados se responsabiliza por sus acciones.**

La reacción común ante la adversidad es culpar a alguien más. Los líderes de 360 grados aceptan su s responsabilidades al 100%. A menos que usted este dispuesto a empaparse de su trabajo mas allá de las personas promedio, usted no estará listo para estar en posiciones altas.

Principio No. 4 No administre solamente. Dirija también.

Los administradores trabajan en le proceso, los lideres trabajan con las personas. Los líderes dirigen a las personas que administran los procesos. Los líderes deben ser buenos administradores, pero la mayoría de administradores no necesariamente son buenos líderes. El liderazgo es algo más que la administración. El liderazgo es:

- Personas más que proyectos.
- Movimiento más que mantenimiento.
- Arte más que ciencia.
- Intuición mas que formula.
- Visión más que procedimiento.
- Riesgo más que precaución.
- Acción más que reacción.
- Relación mas que reglas.

Quien es usted es mas importante que lo que hace. Si usted desea influir en los demás, debe aprender a dirigir.

Ir más allá de la administración.

Usted necesita ampliar su mentalidad y empezar a pensar como líder.

1. Los líderes piensan a largo plazo.

El líder de 360 grados se enfoca más allá de la tarea que tiene enfrente y se fija en algo más que lo que sucede en el momento. Ellos miran hacia adelante, sea por unas pocas horas, unos pocos días o unos pocos años. La mayoría de las personas evalúan los eventos en sus vidas según la forma en que sean afectadas de manera personal. Los líderes piensan en un contexto más amplio.

Alguien dijo que los administradores hacen las cosas bien, mientras los líderes hacen lo correcto. En otras palabras los líderes tienen la responsabilidad de asegurarse que las cosas correctas se hagan bien para que la organización se esfuerce mañana tanto como lo hizo hoy.

2. Los líderes ven dentro de un contexto más amplio.

Comienzan preguntándose: ¿Cómo impactara esto a mi personal? Pero también se fijan en como impacta a los que están arriba y al lado de ellos. Tratan de ver todo en términos de la organización y más allá. Los líderes efectivos saben dar respuestas a las siguientes preguntas.

- ¿Cómo encajo en mi área o departamento?
- ¿Cómo encajan todos los departamentos en mi organización?
- ¿Cómo encaja nuestra organización en el mercado?
- ¿Cómo se relaciona nuestro mercado con respecto a las otras industrias y la economía?

Si usted desea ser mejor líder, entonces amplíe su mentalidad y mire las cosas desde una perspectiva más amplia.

3. Los líderes sobrepasan los límites.

Para ir más allá de la administración, tiene que aprender a pensar fuera de los límites. Los líderes sobrepasan los límites. Desean hacer mejoras. Quieren ver progresos. Todas estas cosas significan hacer cambios, abandonar viejas reglas, inventar nuevos procedimientos. Los líderes siempre se están preguntando: ¿Por qué lo hacen de esta forma? O "intentemos esto". Los líderes desean alcanzar nuevos territorios, y eso, significa cruzar los límites.

4. Los líderes ponen el énfasis en las cosas intangibles.

Para medir tales cosas uno tiene que analizarlas. Los líderes tienen que estar cómodos, más que esto, confiados, al tratar con tales cosas. Haga lo siguiente, en una tarjeta en blanco escriba; "Los retos más grandes que puedo enfrentar hoy". Debajo escriba 5 problemas más grandes que pueda enfrentar. En la parte de atrás escriba "Las oportunidades que pueden aparecer hoy" y las coloca en una lista. La tarjeta por si misma no es importante, prepararse cada día si lo es.

5. Los líderes aprenden a confiar en su intuición.

Confía en tus corazonadas porque usualmente están basadas en hechos archivados debajo del nivel subconsciente.

6. Los líderes dan poder a los demás.

El liderazgo no tiene nada que ver con controlar, sino con liberar. Los buenos líderes ceden su poder, buscan buenas personas, y les dan autoridad hasta el punto donde ellos puedan ser liberados para desempeñarse. Y en el caso de los buenos líderes, si alguien sobrepasa al líder que les ha dado la autoridad, los líderes se sienten mejor.

7. Los líderes se ven a si mismos como agentes de cambio.

Una de las características especiales de los trabajadores con un desempeño alto es su talento infectioso para moverse al futuro; generando nuevos retos, viviendo con un sentido de "Más trabajo que hacer". El liderazgo es un blanco en movimiento, y siempre lo será. Si desea ser un mejor líder, debe sentirse cómodo con el cambio. Si desea dirigir a los líderes que lo supervisan, aprenda a pensar como líder. Piensen en las personas, piense en el progreso, piense en intangibles.

Principio No. 5 Invierta en la química de las relaciones.

Todo buen liderazgo esta basado en las relaciones. Las personas no irán con usted sino se llevan bien con usted. Si puede adaptarse a la personalidad de su jefe sin dejar de ser usted mismo y mantiene su integridad, usted podría surgir al líder que lo supervisa. Debe tomar la responsabilidad de comunicarse con el.

1. Escuche el palpitar de su Líder.

Si usted conoce bien a su líder y siente que su relación es sólida, es posible que pueda ser más directo y que le pregunte acerca de lo que más le interesa a él a nivel emocional. Si no está seguro que buscar, enfóquese en estas tres áreas.

- ¿Qué lo hace reír?
- ¿Qué lo hace llorar?
- ¿Qué lo hace cantar?

Todas las personas tienen sueños, asuntos, o causas con las cuales se relacionan. Esas cosas son como llaves a sus vidas.

2. Conozca las prioridades de su Líder.

El palpar de los líderes es lo que ellos disfrutan hacer. Haga que su meta sea aprender cuales son esas prioridades. Entre mejor las conozca, mejor podrá comunicarse y comprender a sus líder.

3. Atrape el entusiasmo de su Líder.

Es más fácil trabajar con alguien cuando usted comparte ese entusiasmo. Si usted puede lograr el entusiasmo de su líder, tendrá un efecto similar en usted. Si usted puede compartir es entusiasmo, usted lo pasara porque no puede contenerlo.

4. Apóyela Visión de su Líder.

Cada vez que una persona de la organización apoya la visión y la comparte, es como si la visión tuviera vida. Cuando la visión se pasa, la siguiente persona puede correr con ella. Promocione los sueños de su líder y el lo promocionara a usted. Si usted entiende bien la visión, podrá verla en el rostro de su líder. Entonces compártala con las personas de su círculo de influencia.

5. Haga una conexión con los intereses de su líder.

Los líderes a veces se sienten aislados y a veces se preguntan ¿alguien me comprende? Cuando los líderes que se sienten aislados experimentan una conexión genuina con alguien debajo de ellos, generalmente lo encuentran muy gratificante. Si usted se siente aislado en sección intermedia, esa conexión puede que sea gratificante para usted también.

6. Comprenda la personalidad de su líder.

Es sabio comprender el estilo de su líder y como su tipo de personalidad interactúa con la suya. Si la personalidad de su jefe es igual a la suya, recuerde entonces que usted debe ser flexible. Esto es un reto si no tiene una personalidad flexible.

7. Gánese la confianza de su Líder.

Cuando usted se toma el tiempo en invertir en la química de las relaciones con su líder, el resultado eventualmente será la confianza. Una ganancia relacional. La lealtad en público resultara en una palanca o influencia en privado.

8. Aprenda a trabajar con las debilidades de su líder.

Usted no podrá hacer que lo demás se sientan importantes en su presencia si usted se siente que es un don nadie en lo secreto.

Principio No. 6 Este preparado cada vez que usted ocupa el tiempo de su líder.

Todo líder valora el tiempo. Lo que hace que el tiempo de Gates sea valioso es que el es un líder que puede estar usando su tiempo en hacer cosas que pueden cambiar la vida de miles de personas. Si usted desea dirigir a los líderes superiores, actúe de manera acorde y siga las siguientes directrices.

1. Invierta diez veces.

Una de las mejores formas de ahorrar tiempo es pensar y planear con anticipación; cinco minutos de plantación pueden ahorrar una hora de trabajo.

2. No haga que su jefe piense por usted.

Los líderes intermedios deben hacerles preguntas a sus jefes solo cuando ellos no puedan responder esas preguntas. Esta es la forma en que los líderes de la cima piensan cuando preguntan de los líderes intermedios:

- Si hacen preguntas porque no pueden pensar, entonces estamos en problemas.
- Si hacen preguntas es porque son perezosos, entonces ellos están en problemas.
- Si hacen preguntas para que todos puedan moverse mas rápido, entonces vamos camino al éxito.

Las buenas preguntas traen cosas positivas: clarifican los objetivos, aceleran el proceso para terminar, y estimulan el pensamiento. Todas estas cosas beneficiaran a la organización y le ayudaran de una manera positiva con su líder.

3. Traiga algo a la mesa de conversaciones.

El líder 360 grados tiene una mentalidad completamente diferente. Esta constantemente buscando la forma e traer algo a la mesa de conversación para sus líderes, sus compañeros de trabajo y sus empleados, ya sean estas cosas recursos, ideas u oportunidades. Un regalo abre el camino del dadivoso y le lleva a la presencia del grande.

4. Cuando se le pida que hable, no improvise.

Uno puede planear una lucha o la vida misma, pero cuando empieza la acción usted depende de sus reflejos. Allí se muestra su entrenamiento. Si hizo trampa en la oscuridad de la mañana lo descubrirán a la luz del día.

5. Aprenda a hablar el lenguaje de su jefe.

Aprender a hablar el idioma de su jefe le ayudara no solo a comunicarse con su jefe, sino también a comunicarse con los demás de parte de su jefe. El objetivo es tener la posibilidad de comunicarse correctamente.

6. Vaya al grano.

La vida es corta, y la hacemos aun mas corta cuando desperdiciamos el tiempo. Deseamos resultados, como el lema: Muéstrame el bebe, no la partera. Si su líder necesita mas detalles o desea saber cuala es el proceso, el mismo se lo pedirá.

7. De rendimiento a cambio de la inversión de su Líder.

Si usted esta preparado cada vez que se reúne con su líder, hay una gran oportunidad de que vea que el tiempo con usted es una inversión. Hay cosas que al líder le gusta escuchar:

- Esto fue lo que me dijiste la última vez que nos reunimos.
- Esto fue lo que aprendí.
- Esto fue lo que hice.
- ¿Lo hice correctamente?
- ¿Puedo hacerte mas preguntas?

Principio No. 7 Reconozca cuando presionar y cuando retroceder.

Reconozca cuando presionar o retroceder hacer heno cuando el sol brilla, eso es inteligente; ir de pesca durante la cosecha, eso es tonto. ¿Cuándo debo presionar? En lo que respecta a influir en su jefe, el tiempo es igual de importante. El poeta Ralph Waldo Emerson dijo: sólo hay diez minutos en la vida de una pera cuando esta perfecta para qué se la coman. Es sabio esperar el momento correcto para hablar. Una buena idea en un mal momento será recibida como una mala idea. Por supuesto, hay momentos en lo que usted debe hablar, aunque el momento no sea el ideal. El truco es saber cuál es cuál. Hágase las siguientes cuatro preguntas para determinar si ese momento de presionar:

1. ¿Se algo que mi Jefe no sabe pero que necesita saber?

No solamente es normal, sino que también es bueno. Hay momentos cuando usted sabe algo de su jefe no sabe, pero necesita comunicárselo por el bien de la organización. "Sólo hay diez minutos en la vida de una pera cuando esta perfecta para qué se la coman" Cuando existan dos clases de situaciones: cuando hay un gran problema o cuando hay una gran oportunidad. ¿Como saber si debo decirle algo al jefe? Sólo conozco dos formas de averiguar puede hacer preguntas directas, solicitando a su líder que declare lo que necesita, tal como otro lo han hecho o puede ir probando, usando su mejor táctica continuando la comunicación hasta que los asuntos sean identificados.

2. ¿Se acaba el tiempo?

Es mejor la palabra a tiempo que dos después del suceso. El mercado competitivo está lleno de buenas ideas que vinieron y se fueron porque no se le dio la atención adecuada al hecho de moverse rápidamente y apuntarle a una ventana de oportunidad abierta. El mismo mercado está tapizado de vidrios rotos, resultado de las ventanas de oportunidades a las que se le apuntó después de que se cerraron.

3. ¿Están mis responsabilidades en riesgo?

Cuando su líder le confía alguna tarea, usted tiene la responsabilidad de realizarla. una de las debilidades común es pedir ayuda. No se trata de ser perfecto sino tener efectividad.

4. ¿PUEDO AYUDARLE A MI JEE A TRIUNFAR?

¿CUANDO DEBO RETROCEDER? Los líderes exitosos toman las decisiones correctas en el momento exacto, el motivo correcto. Si usted presiona a su jefe muchas veces de manera inapropiada es probable que su jefe Lo presione fuera de su empleo.

1. ¿ESTOY PROMOVRIENDO MI AGENDA PERSONAL?

De la respectiva de los líderes en las cima, las organizaciones tienen dos clases de líderes intermedios; los que pregunta ¿qué puede hacer usted por mi? , y los que preguntan ¿qué puedo hacer yo por usted?. Los primeros están tratando de utilizar a su líderes y a cualquier colega que los pueda llevar a las cima. Los segundos están tratando de llevar la organización, junto con sus líderes y aquellos a quienes puedan ayudar, a la cima.

2. ¿HE DADO A ENTENDR MI PUNTO?

Algunas veces no es tan importante que tan fuerte usted reme el bote, si no que tan rápida es la corriente. Cuando usted esta tratando con su líder, necesita poner atención al flujo de la corriente. Es muy importante aprender a comunicarse punto de vista claramente a su líder. Es su responsabilidad comunicar lo que usted sabe y darle una perspectiva a cada asunto. Decía David Branker, aprender cuando retroceder cuando uno ha presentado su punto puede hacer que la persona más ilusa parezca sabia. Tratar de hacer que su punto de vista grande a toda costa es como tratar de hacer lo mismo con su cónyuge. Aunque usted gane realmente usted pierde.

3. ¿DEBEN TOMAR TODOS EL RIEZGO MENOS YO?.

Las personas no quieren asociarse con alguien cuando sólo ellos tienen que arriesgarse.

4. ¿EL AMBIENTE LE DICE NO?

Una desempleada de Walt Disney World, dijo que los empleados que son entrenados para ser sensibles a la atmósfera emocional y a la dinámica de los invitados en el parque. Una de las cosas que aprenden los

empleados es nunca acercarse a una familia que está discutiendo. El líder 360 grados efectivo es como un meteorólogo.

PREDICCIÓN	PERSPECTIVA	ACCIÓN
Soleado Con neblina	Visibilidad clara y el sol brilla. NO se pueden analizar las condiciones del clima.	Avance Espere que la niebla se disipe.
Parcialmente nublado	Soleado en un momento, nublado en el siguiente.	Espere el momento correcto
Lluvioso	Lluvia constante sin truenos ni rayos.	Avance solo en caso de emergencia.
Tormenta	Rayos en cualquier lugar.	Huya.
Huracán	Gran fuerza del viento, el daño es inevitable.	

Principio No. 8 Conviértase en un jugador de acción.

En situaciones de falta de tiempo, delegue una de esas tareas a un jugador de acción. Cuando encuentre a ese tipo de personas, empiece apoyarse en ellos para ser influidos por ellos. Los jugadores de acción producen cuando:

1. La presión esta sobre ellos.

Usted puede medirlos por lo que ellos hacen por la organización.

LO QUE HACEN	TIPO DE JUGADOR
Nunca finalizan algo. De vez en cuando realiza algo Siempre realiza su trabajo en su zona de comodidad Siempre realiza algo sin importar la situación	Perjudicial. Promedio Valioso Invaluable.

Los jugadores de acción son personas que encuentran una forma para las cosas que se realicen sin importar las circunstancias. No tiene que estar en un ambiente que le sea familiar, no tiene que estar en sus zonas de comodidad.

2. Producen aunque los recursos sean escasos.

El líder hace lo que este a su alcance para servir a su gente. ¡Ese es un Líder!

3. Producen cuando el impulso es bajo.

Respecto impulso, la organización tiene 3 clases de personas:

1. Los rompedores de impulso, 10%
2. Los interesados por el impulso. Siguen la corriente, representa el 80%.
3. Los creadores del impulso. Movilizan las cosas y crean ímpetu, Son los líderes de la organización y representan el 3% de la organización. Progresan, vencen obstáculos, ayudan a los demás, crean una energía en la organización cuando el resto del grupo se siente cansado o desanimado.

4. Producen cuando la carga es pesada.

Si usted tiene la disposición y la capacidad de levantar la carga de su líder cuando este la necesite, usted podrá influir sobre el. La clave para convertirse en esta clase de jugador es la responsabilidad y disponibilidad. Es un asunto de actitud, no de posición. Si usted tiene la disposición y la capacidad de levantar la carga de su líder, cuando este la necesite, usted podrá influir sobre el.

5. Producen cuando el Líder esta ausente.

Si usted da un paso al frente cuando exista un vacío de liderazgo, hay una probabilidad que usted se distinga. Aunque siempre se exponen los motivos reales. Sean buenos, o intento de usurpar el puesto para ganancia personal, también se notara.

6. Producen cuando el tiempo es limitado.

Ellos cumplen sin importar la situación. Se necesita actitud positiva y tenacidad.

Principio No. 9 Sea mañana mejor de lo que es usted hoy.
La moraleja del excremento del toro es que puede llevarte a la cima pero no te mantendrá allí.

Como le ayuda el crecimiento a dirigir a los líderes que lo supervisan

La clave para el desarrollo personal es estar mas ayuda el crecimiento a dirigir a los lideres que lo supervisan s orientado en el crecimiento que en la meta. Si usted sigue aprendiendo, será mejor mañana que hoy y esto puede significar tantas cosas para usted.

Entre mejor sea usted, la gente le escuchara más.

La capacidad es la clave de la credibilidad, y la credibilidad es la clave para influir en los demás. Dijo Lincoln: "No tengo mucho respeto por el hombre que no es sabio hoy de lo que era ayer". Al enfocarse en el desarrollo, usted se hace más sabio cada día.

Entre mejor sea usted, su valor también lo será.

Si usted no esta avanzando como aprendiz, usted esta retrocediendo como Líder. Dijo: Ebert Hubbard: "Si lo que hizo ayer todavía le parece mucho hoy, usted no ha hecho nada hoy".

Entre mejor sea usted, mayor será su potencial para el mañana.

¿Quiénes son los mas difíciles de enseñar? Las personas que no tratan de aprender. Gandhi dijo: " La diferencia entre lo que hacemos y lo que podemos hacer seria suficiente para resolver la mayor parte de los problemas del mundo". Todo lo que tenemos que hacer es segur luchando para aprender mas, convertirnos en alguien mejor. Una inversión en su crecimiento es una inversión en su habilidad, su adaptación y su promoción. No importa cuanto le cueste seguir creciendo y aprendiendo, el costo de no hacer nada es mayor.

Como ser mejor el día de mañana.

¿Cómo podemos ser mejor mañana? Siendo mejor hoy. El secreto del éxito esta en la agenda diaria.

1. Aprenda su Profesión hoy.

"No es la satisfacción ni el sufrimiento

El fin de nuestro destino

Es saber que cada mañana

Nos encuentre mejores de lo que somos hoy"

Usted no puede cambiar donde comenzó, pero si puede cambiar la dirección hacia donde va. No es lo que va a hacer, sino como lo esta haciendo ahora lo que cuenta.

2. Converse de su Profesión hoy

El secreto de una gran entrevista es escuchar. Es la conexión entre aprender de ellos y aprender de uno mismo.

3. Practique su profesión hoy

La única forma de mejorar es practicar su profesión hasta que la conozca completamente. La única forma de mejorar es salirse de su área de comodidad e intentar cosas nuevas. Debemos de crecer de manera personal y desarrollar a los demás.



Main Idea



Sección IV Los principios que los lideres 360 practican para lideras lateralmente a sus compañeros.

"Sígame, caminar con ustedes".

Los líderes aceptablemente buenos pueden dirigir seguidores. Pueden encontrarlos, buscarlos, reclutarlos y alistarlos. No debe limitarse a guiar seguidores, sino a otros lideres bajo de el y a los que están sobre el y

al lado de él. Debe dar razones a sus colegas para que lo respeten y lo sigan, y eso se consigue a través de que sus compañeros triunfen. De esa manera ayuda a la organización y a usted mismo. Para poder influir en su jefe y en sus compañeros, debe ganarse el permiso de ellos. Para poder liderar lateralmente necesita perfeccionar lo siguiente.

1. Comprenda, practique y complete el círculo de liderazgo.
3. Complemente a sus compañeros líderes en lugar de competir con ellos.
4. Sea un amigo.
5. Evite la política de la oficina.
6. Amplíe su círculo de conocidos.
7. Permita que la mejor idea triunfe.
8. No finja ser perfecto.

Principio 1. Comprenda, practique y complete el círculo de liderazgo.

Dirigir es un evento para toda la vida, es un proceso continuo que toma tiempo, especialmente con los compañeros, la manera de acercarse debe ser más ampliamente.

El círculo del Liderazgo



En este círculo se comienza con el cuidado y termina con el éxito. Estos pasos funcionan de la siguiente forma:

1. Cuidado, interésese por las personas.

Las personas siempre se acercan a aquellas personas que las valoran y se alejan de aquellas que las denigran. Póngase en los zapatos de los demás, encuentre razones para valorar cada persona. Busque razones para que lo aprecien.

2. Aprendizaje, conozca a las personas.

Dedique tiempo para conocer a las personas, descubra las mejores cualidades y habilidades. Pida opiniones en asuntos de trabajo

3. Apreciación, respete a las personas.

Las personas son seres creativos y dignos, capaces de pensar, aprender y tomar decisiones. Son responsables de sus ideas y acciones. Son únicas, tanto en sus dones como en sus necesidades. Son fallibles, todos cometemos errores, algunas veces a propósito. Desean ser parte de un grupo que tienen una causa y que realizan una contribución positiva al mundo.

4. Contribución, Añada valor a las personas.

Cuando usted da un paso adelante para añadirle valor a sus compañeros, ellos comprenden que usted desea ayudarles a triunfar sin ninguna agenda secreta. No se aguarde lo mejor para usted mismo. Rellene las brechas. Invierta en su crecimiento.

5. Expresión, afirmé a las personas.

Si desea influir en sus compañeros, conviértase en su mejor porrista.

6. Dirección, influya en las personas.

Necesita ayudarles a triunfar.

7. Éxito, triunfe con las personas.

Se debe equilibrar dos asuntos: Cumplir su visión, y ver que los demás tengan éxito. Los grandes líderes no usan a las personas para triunfar. Ellos dirigen a las personas para que todos juntos puedan triunfar.

167

Principio: 2. Complemente a sus compañeros líderes en lugar de competir con ellos.

No hay nada malo en competir. El problema radica en que muchos líderes terminan compitiendo con sus mismos colegas en su organización de tal manera que dañan el equipo y así mismos. Debe competir de tal

forma que en lugar de obstaculizarlos, los complete. Todo depende como se maneje y canalice la competencia. Ganar a toda costa afectar su relación con sus compañeros. Veamos dos mentalidades totalmente diferentes.

Competir vrs. Complementar.

Competir	Complementar
Mentalidad escasa	Mentalidad abundante
Yo primero	La organización primero
La confianza se destruye	La confianza se desarrolla
Unos ganan y otros pierden	Ambos ganan
Pensamiento individualista	Pensamiento colectivo
(Mis buenas ideas)	(Nuestras grandiosas ideas)
Exclusión de los demás.	Inclusión de los demás.

Si su objetivo es ganarle a sus compañeros, entonces nunca podrá liderarlos lateralmente.

Como balancear competir con Complementar.

Lo importante es que el éxito de todo el equipo debe ser más importante que cualquier triunfo individual. La organización necesita la competencia y el trabajo en equipo para triunfar. Cuando existen esos dos elementos en el balance adecuado, el resultado es una gran química de equipo. El balance de esos dos elementos da como resultado una gran química. Para eso veamos:

1. Reconozca su deseo natural de competir.

Para ser competitivo es canalizar en una manera positiva. Si lo aplasta, perderá una ventaja que lo motiva a hacer un mejor trabajo. Si lo controla y lo dirige, la competitividad puede ayudarlo a tener éxito.

2. Apoye la competencia saludable.

La competencia saludable saca lo de usted. Las personas funcionan en su mejor capacidad cuando tienen algo que los presiona. También promueve una evaluación saludable. Crea camaradería. No se vuelve algo personal, sino es para divertirse. Puede ayudar a motivar a un equipo a seguir adelante.

3. Ponga la competencia en lugar apropiado.

El objetivo total de una competencia saludable es que sea una influencia para hacer que toda la corporación triunfe.

4. Conozca donde poner el límite.

Cuando la competitividad hace que los demás sean mejores, esa es una competencia saludable, pero si baja la moral y daña el equipo, no es saludable y se ha pasado de los límites.

Principio 3. Sea un amigo.

Ralph Waldo Emerson escribió: “La gloria de la amistad no esta en la mano extendida, la sonrisa amable, ni el gozo del compañerismo, esta en la inspiración espiritual que surge de aquel que descubre que alguien mas cree en el y esta dispuesto a confiar en el.” Es beneficioso tener un amigo en el trabajo, y cuando el trabajo es bueno, un amigo se convierte la crema batida del helado.

Para tener trabajo de equipo, añada amistad.

Es el fundamento de la influencia, dijo Lincoln: “Si usted desea ganarse a alguien para que apoye su causa, primero convéncalo de que usted es un amigo sincero”. La amistad es el marco del éxito, dijo T Roosevelt: “El ingrediente mas importante en la formula del éxito es saber como llevarse bien con la personas”. La amistad es el refugio en contra de las tormentas repentinas. Aristóteles decía: que los amigos son como el refugio seguro. Nos preguntamos entonces: ¿Cómo ser un amigo? Antes que nada, nuestra prioridad debe ser convertirnos en un amigo, no en buscar un amigo. Para eso, debemos tener un acercamiento y seguir las siguientes pautas.

Escuche y comprenda. Esta es una gran necesidad básica en la humanidad, comprender y ser comprendido. Para comprender a las personas debemos escucharlas y respetar sus temperamentos.

Encuentre un común denominador que no se relacione con el trabajo. Intente descubrir lo que usted tiene en común fuera de su trabajo.

Este disponible aun después de las horas de trabajo. Las verdaderas amistades siempre están disponibles. La verdadera amistad no esta en el reloj, el liderazgo no esta limitado, así tampoco la amistad.

Tenga sentido de Humor. Dijo Víctor Borge: “La risa es la distancia mas cercana entre dos personas”. Dijo también Henry Ford: “Su mejor amigo es aquel que saca lo mejor de usted”. Si crea una atmósfera positiva sus amigos lo verán como una persona accesible. Y eso significa más oportunidades para ser amigo.

Diga la verdad aunque otros no lo hagan. Un proverbio oriental dice: “Un amigo es aquel que te previene”. Tenga amistad con todo el mundo, y sabara que tendrá alguien que lo apoye. Viva una vida que

hará de usted sea amable y amigable con los que están alrededor, y se sorprenderá de la vida tan alegre que llevar.

Principio 4. Evite la política de la oficina.

Es una forma segura de aislar a sus compañeros. Los que juegan a política son oportunistas, hacen solo lo que les ayuda a ganar, sin importar el bienestar de sus compañeros, etc. Se avanza de dos maneras, uno haciendo su trabajo y otro manipulando a los otros. Esta es la diferencia entre política y producción.

Personas que se apoyan en la producción	Personas que se apoyan en la Política
Dependen de su crecimiento. Se enfocan en lo que hacen. Se convierten en mejores de lo que parecen. Proveen solidez. Hacen lo que es necesario. Trabajan para controlar su propio destino. Se desarrollan hasta el siguiente nivel. Sus decisiones se basan en sus Principios.	Dependen de quien conocen. Se enfocan en lo que dicen. Parecen mejor de lo que son. Toman atajos. Hacen lo que es popular. Dejan que otros controlen su destino. Esperan que les den el siguiente nivel. Sus decisiones se basan en las opiniones.

Las personas políticas son dirigidas por su deseo de avanzar en lugar de un deseo por la excelencia, la productividad, el trabajo en equipo, o la constancia. Para no caer en esta trampa ejecute precaución.

Evite el chisme. Solo las personas insignificantes hablan de los demás. Dijo Winston Churchill: “Cuando las águilas están en silencio, los pericos empiezan a parlotear”.

Aléjese de los argumentos mezquinos. Un dicho dice que un perro Bulldog puede vencer a un zorrillo apestoso en una lucha, pero sabe que no vale la pena. Una señal de madurez es cuando se distingue entre lo insignificante y lo que no lo es.

Defienda lo que es correcto y no lo que sea Popular. Se debe utilizar la regla de oro en todo. Cuando alguien no esta siendo tratado de la forma en que uno quisiera ser tratado, es momento de defender esa causa.

Analice todos los ángulos del asunto. Antes de argumentar con el jefe, analice ambos lados, el de El y el exterior.

No proteja su territorio. Lo más importante es proteger al equipo, o ver como un equipo.

Diga lo que quiere decir y haga lo que dice. Para desarrollar la confianza en los demás, usted debe ser competente. Creíble y constante. En vez de tratar ser un político, mejor sea un estadista. El cual sugiere una habilidad inminente, previsión, y una devoción patriota sin egoísmo de una persona que trata con los asuntos del estado.

Principio 5. Amplié su círculo de conocidos.

Para poder ampliar su influencia debe de expandir su circulo de conocidos o amistades. Le expondrá a mejores ideas. Le impulsara a ver cosas desde un punto de vista diferente, y le ayudara a generar ideas propias. Ayudara a aprender nuevos métodos de trabajo y adquirir otras habilidades adicionales, ha ser mas innovador. Amplia su red, poniéndolo en contacto con mas personas y dándole un acceso potencial a sus redes. Sender cree que junto con el conocimiento y la compasión, su red es su mayor activo.

Como ampliar su círculo.

Entre más se comunica con las personas, mayor es su potencial para influir en ellos, también para ser influido por ellos. Las personas son como ligas de hule. Son más valiosas cuando se extienden, no cuando descansa. Su valor como líder intermedio aumentara entre más se extienda y se salga de su zona de comodidad de relaciones, que generalmente esta compuesta por:

- Las personas a las que ha conocido por mucho tiempo;
- Las personas con las que usted tiene experiencias en común; y
- Las personas que usted sabe que los aprecian.

Para ampliar su círculo de amistades, lo necesario es una estrategia y la voluntad de llevarla a cabo.

Extiéndase más allá de su círculo Íntimo. Piense en las personas interesantes que sus amigos mencionan. También considere sus intereses. Para salir de su zona de comodidad, ¿Por qué no comenzar con aquellos en su zona de comodidad? Cada amigo que usted tiene, tiene un amigo que usted no tiene. Y después de que usted se amplía el rango de alcance de los que usted conoce asegúrese de mantener en contacto con ellos de manera periódica, aunque sea superficialmente.

Extiéndase más allá de su experiencia. Cuando se relaciona y se extiende lo que hace, todos salen ganando.

Extiéndase más allá de sus fortalezas.

El problema es que si usted solo dedica tiempo para personas igual que usted, su mundo se hará muy pequeño y su pensamiento muy limitado. Cada vez que usted tenga la oportunidad de conocer personas que tenga fortalezas diferentes a las suyas, aprende a celebrar sus habilidades y a conocerlos mejor. Ampliara su experiencia y aumentara su apreciación por las personas.

Extiéndase más allá de sus Prejuicios Personales

Dijo Andre Gilde: Un ambiente sin prejuicios es probablemente la cosa más rara del mundo. Juzgamos a las personas que no hemos conocido por su raza, etnia, género, etc. Y eso nos limita en verdad. Para extendernos, necesitamos romper paredes de prejuicios que existen en nuestras mentes y en nuestros corazones. Dijo Gwen Briston: "Podemos tener el nuevo mundo que deseamos, si lo deseamos lo suficiente para abandonar nuestros prejuicios, todos los días y en todo lugar. Podemos edificar este mundo si practicamos ahora lo que dijimos que era la razón por la que estábamos luchando."

Extiéndase más allá de su Rutina.

Para salirse de su zona de comodidad necesita sacudirse e intentar de nuevo. Usted tiene que iniciar, invertir y hacer lo correcto cuando no tiene ganas de hacerlo, especialmente cuando se trata de cultivar nuevas relaciones. 195

Principio 6. Permita que la mejor idea triunfe.

Se ha hecho una gran inversión en ideas:

Intelectual. Muchas horas de planeación y la resolución de problemas para juntar, crear y refinar su idea.

Física. Preaprese para una reunión importante o una presentación generalmente necesita de mucho tiempo esfuerzo y recursos.

Emocional. Cuando las personas tienen una buena idea, no pueden dejar de estar pensando en lo que la idea ayudara no solo a la organización, sino también a ellas mismas y a sus carreras.

Ideas: La vida de una organización.

Las buenas ideas son demasiado importantes para la organización. Harvey Firestone dijo: El capital no es tan importante para los negocios, la experiencia tampoco lo es. Uno puede tener ambas cosas. Lo importante son las ideas. Es el activo más grande de cualquier hombre. Como líder, resista la tentación de luchar por su idea si esta no es la mejor.

¿Qué hace que se obtengan las mejores ideas?

Primero generar buenas ideas. Luego esforzarse para que sean mejores.

1. **El líder 360 escucha todas las ideas.** En las tormentas de ideas salen las mejores.
2. **El líder 360 nunca se queda con una sola idea.** Una idea no basta, muchas ideas nos hacen fuertes. El comunismo fracaso porque tenía solo una idea.
3. **El líder 360 nunca deja que la personalidad opaque el propósito.** Haga a un lado su orgullo y escuche. Este seguro que esta rechazando las ideas de los demás y no a la persona.
4. **El líder 360 protege a las personas creativas y a sus ideas.** Una nueva idea es algo delicado. Para que triunfe debe convertirse en defensor de las personas creativas y de sus contribuciones a la organización.
5. **El líder 360 no considera el rechazo de manera personal.** Si deja que la mejor idea triunfe, automáticamente ganara amigos e influirá en las personas.

Principio 7. No finja ser perfecto.

"Nada ocurrirá si el hombre espera a hacer algo tan bien que nadie encontrara un defecto en ello" J.H. Cardinal Newman. Norman Causins dijo: "Hablar de la necesidad de la perfección en el hombre es hablar acerca de la necesidad de otra especie".

Como ser autentico en un ambiente competitivo.

1. **Admita sus defectos.** Pregúnteles a los que trabajan a su lado, así se hará mas accesible y confiable. Y cuando cometa errores admítalos y pida perdón. Para llevar una buena relación.
2. **Pida consejo.** Para resolver más pronto las cosas.
3. **Preocúpese menos por lo que piensan los demás.** Para tener más desempeño. Una de las mejores cosas de ser imperfecto, ¡Es el gozo que les trae a los demás!
4. **Aprenda de los demás.** Cuando usted acepta una idea aprende dos cosas: Primero, Aprenderá mucho, será una oportunidad de aprendizaje. Segundo, las personas se le acercaran.

5. **Deje atrás el orgullo y las apariencias.** Deje que las personas lo impresionen, enfóquese en los demás, haga preguntas, escuche. Si usted esta haciendo lo mejor que puede, no tendrá a tiempo de preocuparse acerca del fracaso.



Main Idea



Sección V Los principios que los líderes 360 practican Para guiar a su subordinados.

El líder 360 por definición no tiene una posición, su liderazgo se da por medio de influencia, no es por la posición o por el poder. Se toma el tiempo y el esfuerzo para influir a sus seguidores de la misma forma en que lo hacen con aquellos sobre los cuales no tiene autoridad. El liderazgo debe estar basado en la buena voluntad. Esto significa un compromiso y total para ayudar a sus seguidores. Que tengan corazón. Que sean de tanta ayuda que los títulos no se vean. Por extraño que suene, los grandes líderes obtienen autoridad deshaciéndose de ella. Entonces necesita perfeccionar los siguientes principios:

- Caminar lentamente por los pasillos
- Vea un 10 en todas las personas.
- Desarrolle a cada miembro de su equipo individualmente.
- Coloque a su personal en su zona de fortaleza.
- De el ejemplo de la conducta que usted desea.
- Traslada la Visión.
- Recompense los resultados.

Principio No. 1. Caminar lentamente por los pasillos

Uno de los grandes errores que cometen algunos líderes es pasar mucho tiempo en su oficina y no entre la gente. Primeramente, el liderazgo se trata de la gente. Si usted olvida a las personas, usted esta minimizando su liderazgo y corre el riesgo de hacer que se erosione. Construir una relación es el fundamento fundamental de un liderazgo eficaz. Los líderes que ignoran el aspecto relacional del liderazgo tienden a apoyarse en su posición. Para evitar o superar esto, se debe tomar la tarea de manera informal al estar con ellos. Comuníquese con las personas y déles la oportunidad de que ellas hagan contacto con usted.

1. Disminuya la Velocidad.

Para tener una conexión con las personas, vaya a la misma velocidad que ellas.

2. Expresa que usted se interesa por ellos.

Todos deseamos el toque personal de alguien que se interesa por nosotros. La mayoría se sentirá muy complacida de saber que su jefe tiene una preocupación genuina por ellos y los valora como seres humanos, no solamente como trabajadores que realizan un trabajo para ellos en su organización.

3. Cree un balance saludable de los intereses personales y Profesionales.

Si usted tiene una idea de donde se encuentra su gente de manera personal, usted puede saberlo que espera de ellos en el trabajo, y puede ayudarlos.

4. Ponga cuidado cuando las personas empiecen a evitarlo.

Con frecuencia no es lo que la gente dice, sino lo que no dice, lo que indica que algo anda mal. Un buen líder 360 siempre disminuye la velocidad lo suficiente como para mirar, escuchar y descifrar claves.

5. Atienda a las personas, ellas atenderán el negocio.

Camine mas lentamente según su propia manera, busque practicar con lo que encaje con su personalidad, su situación de trabajo y su estilo de liderazgo. Los líderes que atienden solo el negocio, regularmente terminan perdiendo a las personas y al negocio.

Principio No.2 Vea un 10 en todas las personas.

¿Quién ha sido su mejor maestro? ¿Cambio su vida? Era el que creía en usted. Fue aquel que pensaba que usted era maravilloso y se lo decía. Piense en los líderes con quienes ha trabajado durante años, Mientras lo hace pregúntese lo siguiente:

- ¿Quién recibe mi mejor esfuerzo? ¿El que cree que soy un 10 o el que cree que soy un 2?
- ¿Con quien disfruto trabajar? ¿El que cree que soy un 10 o el que cree que soy un 2?
- ¿Con quién me es más fácil acercarme? ¿El que cree que soy un 10 o el que cree que soy un 2?
- ¿Quién desea lo mejor de mí? ¿El que cree que soy un 10 o el que cree que soy un 2?
- ¿De quien aprenderé más? ¿El que cree que soy un 10 o el que cree que soy un 2?

Para sobresalir en esta área, aplique lo siguiente en su personal de trabajo.

1. Vea lo que pueden llegar a ser.

Fijémonos y animémoslo cuando hagan algo bueno.

2. Permita que ellos tomen prestada la confianza en ellos.

Wayne le dijo a Kevin: "Si no puedes creer, entonces toma prestada mi fe por dos años".

3. Fíjese cuando hagan algo bien.

Haga en su agenda el espacio para buscar cosas que están haciendo bien, sea sincero en su elogio.

4. Tenga siempre el concepto de los demás déles el beneficio de la duda.

Veamos algunas verdades de las personas que son confiadas:

- No son más propensas a ser engañadas que las personas desconfiadas.
- Pueden mejor analizar a las personas.
- Las que tiene una gran autoestima pueden tomar riesgos emocionales.
- Las personas estudiadas no son desconfiadas o escépticas.
- Aquellas que se sienten a cargo de sus vidas son más confiadas.
- Los griegos decían: "Aquel que desconfía mas, debería ser el menos digno de confianza".

5. Tome en cuenta que 10 tiene muchas definiciones.

Todos pueden ser un 10 en alguna área. Usted puede enfocarse en esa área cuando quiera animar algunos de sus empleados o seguidores.

6. Déles el tratamiento 10.

Las personas regularmente se esfuerzan para logra la expectativas del líder, si ellos aprecian al líder. Vea las sugerencias de Melvin Maxwell al usar el teléfono:

- Desarrollar a las personas por medio del estímulo.
- Dar merito a las personas por medio del reconocimiento.
- Dar reconocimiento a las personas por medio de la gratitud.

Comience desde hoy a ver y dirigir a las personas pensando en lo que pueden ser en el futuro.

Principio No.3 Desarrolle a cada miembro de su equipo individualmente.

Un buen liderazgo es más que solo realizar un trabajo, a través de los demás. Cuando se desarrolla a las personas, usted también mejora, ellos hacen mejor el trabajo, y ambos se benefician. Todos ganan, ¿Cuál es el resultado? Usted se convierte en el líder que otros están buscando y desean seguir por la forma en que usted añade valor a las personas.

Como desarrollar su personal.

Hay diferencia entre capacitar y desarrollar al personal para que sepa como hacen su trabajo. Capacitar es enseñar a hacer. Entrenar en un procedimiento departamental, eso es capacitar. Desarrollar es cuando usted esta ayudándoles a mejorar como individuos. Les esta ayudando adquirir cualidades personales que lo beneficiaran en muchas área de la vida, no solo en el trabajo. Cuando ayuda a alguien a cultivar la disciplina o una actitud positiva es desarrollo. Cuando enseña liderazgo, eso es desarrollo.

1. Vea el desarrollo como un proceso a largo plazo.

Capacitar por lo general es un proceso rápido y directo. Pero el desarrollo requiere siempre tiempo. Usted no puede dar lo que no tiene, si desea desarrollar a su personal, usted necesita seguir creciendo. Haga que sea una actividad planeada y constante. Por ejemplo, pida a su personal que lean un libro mensual, y luego comente en una reunión de que se trata.

2. Descubra los sueños y los deseos de cada persona.

El desarrollo se basa en las necesidades de su personal. Usted les da lo que necesitan para que puedan ser mejores. Para hacer eso correctamente usted necesita saber cuales son los sueños y anhelos de su gente. Dijo Walter Lippman: "Ignore lo que un hombre desea y estará ignorando la fuente misma de su poder". Cuando el líder esta aprendiendo, creciendo y siguiendo sus propios sueños, mayor será la probabilidad de que ayude a otros a seguir los de ellos.

3. Dirija a las personas de manera diferente.

Si desea ser un líder de 360 grados, necesita responsabilizarse APRA conformar su estilo de liderazgo a las necesidades de las personas, sin esperar que ellos se adapten a usted.

4. Use metas organizativas para el desarrollo individual.

- Cuando es bueno para el individuo pero malo para la organización, todos pierden.
- Cuando es bueno para la organización pero malo párale individuo, la organización pierde.
- Cuando es algo malo para el individuo pero bueno para la organización, el individuo pierde.

- Cuando es algo bueno para el individuo y para la organización todos ganan. Lo último es una buena receta para largo plazo. La forma para crear esta clase de triunfo es combinando tres cosas:

- Una meta: encuentra una necesidad o una función dentro de la organización que traerá valor a la organización.
- Una fortaleza: encuentro un individuo de su equipo como punto fuerte que necesita desarrollarse y que le ayudara a logara la meta organizativa.
- Una oportunidad: provea el tiempo, el dinero y los recursos que necesita el individuo para lograr su meta.

Entre mayor sea la frecuencia con que usted pueda crear esas alianzas, mayor será la frecuencia con que usted creara triunfos para todos; para la organización, el individuo que esta siendo desarrollado, y usted.

5. Ayúdeles a conocerse así mismos.

Una persona no puede ser realista acerca de su potencial hasta que sea realista acerca de su posición. Es vital ayudarles a reconocer sus puntos fuertes y débiles, si queremos ayudarles a desarrollarse.

6. Prepárese a tener conversaciones difíciles.

Allí radica el inicio del desarrollo de los que están bajo usted. Cuando no quiere asumir esa responsabilidad, pregúntese, ¿Es porque me hará daño a mi o a el? Si es porque le hará daño a usted, esta siendo un egoísta.

7. Celebre los triunfos

La experiencia Proxy sola no es un buen maestro, pero la experiencia evaluada si lo es.

8. Prepárese para el liderazgo.

- Yo lo hago, saber como realizar algo Proxy mismo.
- Yo lo hago y usted observa, le explico lo que estoy haciendo y lo motivo a hace preguntas. Deseo que vea y comprenda.
- Usted loase y yo observo, usted tiene que hacerlo.
- Usted lo hace, ha comprendido.
- Usted lo hace y otro observa. Usted no sabe algo realmente hasta que lo enseña a alguien más.

Principio No.4 Coloque a su personal en su zona de fortaleza.

La razón numero uno por la cual las personas no disfrutan sus trabajos es porque no están trabajando en sus áreas de fortalezas. Cuando los empleados continuamente tienen que trabajar en áreas débiles, se desmoralizan, son menos productivos, y eventualmente llegan al agotamiento. ¿De quien es la culpa? Regularmente es la culpa de los líderes. Las personas exitosas encuentran sus propias zonas de fortaleza. Cuando usted coloca a los individuos en sus zonas de fortalezas suceden un par de cosas.

- Usted cambia las vidas de las personas para bien.
- Su trabajo se vuelve gratificante y especial.
- Usted ayuda a la organización y a usted mismo.

Pasos para colocara las personas en sus zonas de fortaleza.

Ayudar a las personas a encontrar su mejor lugar es una gran responsabilidad y un gran privilegio, intente hacer lo siguiente en cada individuo.

1. Descubra sus verdaderas Fortalezas.

Los líderes exitosos encuentran las zonas de fortalezas de las personas que ellos dirigen. Frecuentemente la ayuda más valiosa que usted puede dar reencuentra en sus observaciones personales.

2. Colóquelos en el trabajo adecuado.

Mover a alguien de un trabajo que odia al trabajo correcto puede ser un cambio de vida. Haga preguntas frecuentemente a su personal para descubrir si estatal ubicado, y ayúdeles a ubicarse para ser productivos.

3. Identifique las habilidades que necesitaran y provea un entrenamiento de primera clase.

Dos preguntas importantes que hay que hacerse son:

¿Qué estoy haciendo para desarrollarme? Esto determina su potencial y su capacidad continua de dirigir.

¿Qué estoy haciendo para desarrollar mi personal? Esto determina el potencial de su equipo. Si ellos no están creciendo, no mejoraran mañana más de lo que han hecho hoy. La ley de la especialización dice: "Cada jugador tiene un lugar donde dar lo mejor de si". El éxito del líder esta determinado más por colocar a las personas en sus zonas de fortaleza que por ninguna otra cosa más. Dice Don Neff: "Tener los mejores jugadores en la cancha no es suficiente, uno debe tener a los mejores jugadores en las posiciones correctas". Si usted no pone a las personas en sus zonas de fortalezas, esta haciendo que sea casi imposible que ellos y usted triunfen.

Principio No. 5 De el ejemplo de la conducta que usted desea.

En su libro “Aprendiendo a dirigir”, dice Fred Smith: “Cuando la identidad de un líder y sus acciones son coherentes, los resultados que obtiene serán congruentes. Cuando son congruentes, lo mismo sucede con los resultados. Veamos el siguiente cuadro:

LO QUE SOY	LO QUE HAGO	RESULTADO
Motivado por el carácter Relacional Estimulante Visionario Estudiante Inspirador Desinteresado Confianza en mi	Hago lo correcto Cuido Creo en las personas Pongo Metas Aprendo Motivo Me enfoco en los demás Tomo decisiones	Credibilidad Comunidad Moral alta Dirección Desarrollo Acción Alcance Seguridad

Analizar este cuadro nos puede abrir los ojos, porque cuando no alcanzamos los resultados deseados nos sentimos tentados a culpar alguien y no a nosotros mismos.

El impacto de un Líder

Los líderes necesitan ser lo que quieren ser. Ellos marcan el paso de todas las personas que trabajan para ellos.

Su conducta determina su cultura.

La única forma de cambiar la cultura es cambiando su conducta.

Su actitud determina la atmósfera.

La actitud de un líder es como un termostato de lugar donde trabaja. Si su actitud es buena, la atmósfera es placentera, y es un ambiente donde es fácil trabajar, pero si su actitud es mala, la temperatura es insufrible.

Sus valores determinan sus decisiones.

Roy Disney dijo: “No es difícil tomar decisiones cuando sabes cuales son tus valores”. No es difícil mantenerse en esas decisiones cuando están basados en sus valores. Las decisiones que no son congruentes con nuestros valores no duran mucho tiempo.

Su inversión determina el beneficio

Las semillas que usted siembra determina la cosecha que usted recoge. ¿Qué es peor que capacitar a su personal para luego perderlo? No capacitarlos y quedarse con ellos.

Su carácter determina la confianza.

La confianza se debe ganar, y por lo general surge cuando usted es probado. Su victoria o su fracaso en esa evaluación casi siempre es determinado por su carácter. Y eso es lo difícil. Si las personas no pueden confiar en usted todo el tiempo, lo consideran indigno de su confianza.

Su ética de trabajo determina la productividad.

Los líderes marcan el paso del trabajo en lo que respecta a la productividad. Thomas Jefferson dijo: “Es maravilloso lo que se puede hacer si todos trabajamos siempre”. Si usted desea que su personal siempre este trabajando, usted también debe hacerlo.

Su crecimiento determina su potencial.

La ley del tope dice: “La capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona”. Si su liderazgo es un 5 (En la escala del 1-10) entonces su efectividad no será mayor que cinco. Si no le gusta lo que su personal esta haciendo, obsérvese primero usted mismo.

Principio No. 6 Traslata la Visión.

Aunque los líderes intermedios no siempre sean los inventores de la visión, casi siempre son sus intérpretes. Si incluye los siguientes elementos, seguramente dará en el blanco.

- Claridad: Cuando se este preparando para proyectar una visión, hágase la siguiente pregunta: ¿Qué deseo que sepan y que quiero que se hagan?
- La conexión al pasado, al presente y al futuro: No hacer esto, es perder una gran oportunidad. Toda esta interconectado, pasado, presente y futuro.
- Propósitos: Aunque la visión les dicen a las personas donde deben ir, el propósito les dice porque deben ir allí.
- Metas: sin metas ni una estrategia para lograrlas, la visión es alcanzable ni se puede medir.
- Un desafío: El desafío hace que las personas quieran abrir sus alas y volar.
- Historias: Colocarlas en la visión, hace que sea relacional y calida. Piense en las personas que han estado involucradas en el avance de la organización hasta ahora.

- Pasión: Sino hay pasión, su visión no se puede transferir, es solamente una intente placentera. La pasión es contagiosa. Si usted esta motivado, ellos también se motivaran, y necesitaran ese fuego para seguir adelante. Si no hay pasión en el cuadro, su visión no se podrá transferir.

Principio No.7 Recompense los resultados.

Cualquier acción que los líderes recompensen será repetida. Por eso es muy importante recompensar los resultados y hacerlo de manera correcta. Recompensar resultados loase a usted líder de 360 grados más eficaz y con mayor influencia. Vea los siguientes principios.

1. Elogie públicamente y en privado.

Practique el elogio. Hornsby dijo: “Es correcto que aquellos que uno lidera brillen mas que uno, porque si brillan lo suficiente, el reflejo en usted será positivo”. Se sugiere que antes de elogiar en público, hágalo en privado, eso hace que lo que usted diga tenga integridad, eso evitara que no piensen que usted esta tratando de manipularla diciéndole algo amable.

2. Haga algo más que elogiar

Déles más que un elogio. Si usted los elogia pero no les da un aumento, el elogio no pagara sus deudas. Si usted les da un aumento pero no los elogia, no curara sus enfermedades. Nunca les corte las alas a los que más se esfuerzan por la organización.

3. No recompense a todos de la misma forma.

Elogie los esfuerzos, pero recompense solo los resultados. Dijo Mick Delaney: “Cualquier negocio e industria que recompensa de la misma forma tanto a los que trabajan como a los que no, tarde o temprano tendrá mas de los que no trabajan”.

4. De les beneficios mas allá de sus salarios.

Recompénseseles con beneficios. Presente a sus empleados con sus amigos, conocidos y profesionales que se interesan en ellos o los beneficien, se sentirán recompensados y agradecidos. Intente extender esos beneficios o reconocimientos a los familiares del empleado, en los casos en que sea apropiado.

5. Promueva cuando le sea posible.

Las mejores promociones son las que no necesitan ser explicadas porque aquellos que han trabajado con las personas que han sido promovidas saben que se lo merecen.

6. Recuerde que usted recibe lo que paga.

El líder debe enfocarse en lo que puede dar, y no en lo que puede obtener. Al dar más, recibe más, y lo mismo sucede con su personal. No debemos perder algún buen empleado por causa de una mala paga.

Sección VI El valor de los Líderes de 360

En los días en que usted se pregunte si vale la pena convertirse en un líder de 360 grados y tratar de dirigir desde la zona intermedia de la organización, recuerde el gran valor que añade un líder 360 grados.

- 1. Un equipo de liderazgo es más eficaz que un líder solo.**
- 2. Se necesita líderes en todos los niveles de la organización.**
- 3. Dirigir exitosamente en un nivel es un calificativo para dirigir en el siguiente nivel.**
- 4. Los buenos líderes intermedios se convierten en mejores líderes en la cima.**
- 5. Los líderes 360 grados poseen cualidades que toda organización necesita.**

Valor 1. Un equipo de liderazgo es más eficaz que un líder solo.

Para que los equipos se desarrollen en todas los niveles, se necesitan lideres en cada nivel.

Lideres que desarrollan equipos.

Al desarrollar un equipo, usted estará haciendo que su organización mejore y logre cumplir su misión.

1. Los lideres visionarios están dispuesto a contratar personal que sean mejores que ellos.

¿Porque? Porque su deseo esa cumplir la visión, eso es de primordial importancia. La visión va primero.

2. Los líderes sabios forman con la gente un equipo.

Humildad es reconocer que no se puede hacer nada significativo por si mismo. Y comenzar a trabajar para el desarrollar un equipo. Un equipo de personas siempre será mas poderoso que un individuo trabajando por si solo.

3. Los lideres seguros facultan son poder a sus equipos.

Dijo Wayne Schmidt: “Ninguna capacidad personal recompensa la inseguridad personal”. Los líderes inseguros siempre quieren ser los primeros. Están consumidos por ellos mismos y reenfocan en si mismos, con frecuencia, los hace traer personas de segunda clase con ellos. Los líderes seguros se enfocan en los demás, y desean que los demás progresen.

4. Los líderes experimentados escuchan a sus equipos.

Escuchan antes de dirigir. Los líderes inmaduros dirigen primero, y escucha después.

5. Los líderes productivos comprenden que uno es un número demasiado pequeño como para pretender hacer grandes cosas.

- En la década de los 80, la palabra clave era administración.
- En la década de los 90, la palabra clave era liderazgo individual.
- En la década del 2000, la idea es liderazgo en equipo.

Un equipo de liderazgo siempre más eficaz que cualquier otra clase de equipo de liderazgo.

Valor No. 2 Se necesita líderes en todos los niveles de la organización.

La ley de la ventaja; "La diferencia entre dos equipos igualmente talentosos es su liderazgo". El liderazgo es lo que marca la diferencia en todos los niveles de una organización.

Que sucede sin su Líder.

Todo empieza y termina con el liderazgo. Junte a un grupo de personas que no tengan líder y obsérvelos, no sabrán que hacer.

Sin un líder no hay visión.

Si un equipo comienza con una visión, peor sin líder, ese equipo estará en problemas, porque la visión se le escapa. El equipo se disipa porque no tiene ningún sentido de dirección.

Sin ningún líder las decisiones se retrasan.

No todos los que toman buenas decisiones son líderes, pero todos los buenos líderes toman decisiones. Si usted no toma sus propias decisiones, alguien lo hará por usted.

Sin un líder se multiplican las agendas.

Los individuos comienzan a seguir sus propias agendas, y en poco tiempo, todas las personas estarán haciendo de las suyas. El líder provee una voz unificadora.

Sin un líder los conflictos se extienden.

Con la ausencia de un líder los conflictos siempre duraran y hacen más daño.

Sin un líder baja la moral.

Napoleón decía; "Los líderes son distribuidores de esperanza" Cuando no están los líderes, las personas pierden la esperanza y su moral cae al suelo. La moral puede definirse como "fe en el líder de la cima".

Sin un líder, se reduce la producción.

Una de las primeras cualidades de los líderes es la habilidad de realizar las cosas. Son creativos para encontrar la forma de ayudar a que los demás sean productivos.

Sin un líder, el éxito es difícil.

El liderazgo es importante, aunque uno no lo quiera. Su organización no funcionara igual sin líderes en cada departamento o división. Se necesita un líder 360 grados en cada nivel para que pueda ser bien dirigida.

Valor No.- 3 Dirigir exitosamente en un nivel es un calificativo para dirigir en el siguiente nivel.

Las organizaciones en desarrollo siempre están buscando personas que tengan el siguiente nivel y lo dirijan. Evalúan el historial de esa persona en su actual posición. Recuerde lo siguiente.

1. El liderazgo es una jornada que empieza donde usted esta, no donde usted quiere estar.

Uno no puede llegar a un lugar hasta no saber donde se encuentra, debe enfocarse en lo que esta haciendo ahora. No he conocido a ninguna persona que se enfoque en el ayer para tener un buen mañana. Necesita tener sus ojos fijos en sus responsabilidades actuales, no en la que usted desea tener algún día.

2. La habilidad de liderazgo es la misma, pero la forma de jugar cambia.

Cada nivel requiere un grado más alto de habilidad.

3. Las grandes responsabilidades surgen después de administrar bien las pequeñas.

Las únicas conquistas que son permanentes y no dejan dolor son las conquistas sobre nosotros mismos. Alguien que tiene influencia, debe de tratar de desarrollar un equipo. Empiece con solo lo necesario. No intente conquiste el mundo hasta que usted se haya encargado de las cosas pequeñas de su propio patio.

4. Dirigir en su nivel actual crea su historial para avanzar al siguiente nivel.

El historial familiar, más que cualquier otra cosa, parece ser lo que determina su salud. Dirija bien donde esta ahora. Cada día que usted dirija y triunfe, estará desarrollando un currículo para su próximo trabajo.

5. Cuando usted puede dirigir bien a los voluntarios, usted puede dirigir a cualquiera.

Entre las potencias del líder están; don de gentes, visión, deseo, capacidad para resolver problemas, autodisciplina, una ética de trabajo sólida. Una gran prueba es dirigir un grupo de voluntarios. Donald McGannon dijo: "El liderazgo es acción, no posición". La esencia del liderazgo es actuar, ayudar a otros a hacer lo mismo en un esfuerzo coordinado.

Valor Los buenos líderes intermedios se convierten en mejores líderes en la cima.

Valor No. 4 Los líderes 360 grados poseen cualidades que toda organización necesita.

La mayoría de los líderes en los países subdesarrollados son altamente posesionales y tratan de mantener tanta distancia como sea posible entre ellos y sus seguidores. Es una de las razones porque hay una gran diferencia entre la clase acomodada y la desposeída. Por eso es que hay un liderazgo bastante raquítico.

Cuando no existen líderes intermedios que ayuden, los líderes superiores no pueden dirigir de manera eficaz. Los buenos líderes que reencuentran en cualquier lugar de una organización son mejores líderes en la cima.

Cada vez que usted añade un buen líder, usted hace un mejor equipo.

Fíjese en los equipos que tienen resultados constantemente altos. Allí es donde están los buenos líderes.

Cada vez que usted añade un buen líder, todos los líderes del equipo mejorará

Dijo Salomón: Hierro con hierro se aguza; así el hombre agúzale rostro de su amigo.

Los buenos líderes intermedios añaden valor a los líderes que están por encima de ellos.

Cuando no hay líderes intermedios en una organización, todos y todo en la organización debe esperar a los líderes superiores. Cuando los líderes intermedios usan su influencia y su compromiso para apoyar a los líderes superiores, ellos extienden la influencia de los líderes superiores más allá de su alcance. Como resultado, los líderes superiores pueden hacer más de lo que podrían hacer por sí mismos.

Los buenos líderes intermedios permiten que los líderes superiores se enfoquen en sus compromisos.

Usted no puede avanzar y hacer todas las tareas que hace ahora. Tendrá que delegar. Por esa razón, los líderes en la cima solo pueden ser tan buenos como lo sean los líderes intermedios que trabajan con ellos. Cuando usted se desempeña con éxito en la parte intermedia, permitirá que sus líderes que se desempeñen con excelencia por encima de usted.

Los buenos líderes intermedios Motivan a los líderes por encima de ellos a continuar creciendo.

Cuando un líder crece se nota, continuamente mejoran su efectividad personal y su liderazgo. Existe una alegría natural que surge de estar inspirado de estar en un equipo que esta funcionando a un nivel extremadamente alto.

Los buenos líderes intermedios le dan un futuro a la organización.

El éxito del futuro de una organización requiere innovación y crecimiento, requiere de un surgimiento de nuevos líderes. En una organización, los trabajadores de hoy serán los líderes intermedios del mañana, y los líderes intermedios los líderes superiores del mañana.

Los trabajadores actuales	Los líderes del mañana
Implementan ideas actuales	Generan nueva ideas
Identifican y definen problemas	Resuelven los problemas
Se llevan bien con las personas con quienes trabajan	Atraen personas de calidad
Trabajan dentro de su área de trabajo	Se arriesgan
Valoran la constancia	Valoran y buscan oportunidades.

Max de Pree dijo: “La sucesión es una de las responsabilidades claves del liderazgo”. No hay éxito si no hay un sucesor.

Valor No. 5 Los líderes 360 grados poseen cualidades que toda organización necesita.

Un líder tiene ciertas cualidades que le permiten dirigir en cualquier dirección, y eso es lo que lo hace valioso para una organización. Entre más alto se reencuentre en una organización, poseer cualidades correctas, esto es añadir más valor a las personas para hacer acciones correctas. Estas cualidades son: adaptabilidad, discernimiento, perspectiva, comunicación, seguridad, servidumbre, inventiva, madurez, resistencia y confiabilidad.

Adaptabilidad se ajusta rápidamente al cambio.

Bienaventurados los flexibles, porque su doblez no les causará rupturas. Entre más se luego se adapte al cambio, mejor será para la organización.

Discernimiento comprende los verdaderos asuntos.

Existe un dicho que dice: Una persona inteligente solo cree la mitad de los que le dicen, pero la persona sabia sabe cual de las mitades es la correcta. Un líder de 360 grados cultiva esa habilidad.

Perspectiva Ve más allá de su posición estratégica.

Jack Welch dijo: “El liderazgo es ver la oportunidad en medio de la dificultad.”

Comunicación relaciona a todos los niveles de la organización.

Dijo Martin Luther King Jr. “el trabajo más difícil para poder iniciar un movimiento es mantener unidas a las personas que lo forman”.

Seguridad encuentra la identidad en sí misma y no en la posición

La verdadera medida de los líderes no es el número de personas que le sirven, sino más bien el número de personas a las que ellos sirven.

Servidumbre hace lo que se necesita.

El líder de 360 grados primero tiene un corazón de siervo y luego de Líder. Si usted no lo tiene, se irrita cuando sirve.

Inventa encuentra formas creativas de hacer que las cosas sucedan.

Acostúmbrase a hacer lo más que pueda con la menor cantidad de recursos.

Madurez Pone al equipo primero.

En liderazgo, madurez es poner al equipo antes que a uno mismo.

Resistencia Se mantiene coherente con el carácter y la capacidad durante todo el trayecto,

El líder de 360 grados no puede tener un corazón pequeño, su carrera es de resistencia, debe responder bien a los desafíos y seguir haciéndolo bien.

Confiabilidad Pueden contar uno con otros.

Las personas dependen una de otras sin importar las circunstancias. Desafía la cultura individualista. Uno de los ejemplos de esto fue el general Georg C. Marshall, fue tan grande y su servicio tan desinteresado, siendo el único soldado profesional que lo premiaron con el Premio Nóbel de la Paz. Usted puede influir en otros sin importar donde reencuentre en la organización, sin importar títulos o su posición, sin importar con la clase de personas con quienes trabaja.

Sección especial

Cree un ambiente que libere a los líderes 360 grados.

Para los líderes superiores de una organización. Muchos líderes intermedios se encuentran altamente frustrados. Tiene grandes deseos de dirigir y tener éxito, sin embargo sus líderes con frecuencia son un obstáculo más que una ayuda para ellos. Más de de las dos terceras partes de las personas que renuncian a sus trabajos, lo hacen por la incompetencia o la ineficacia de su líder. Las personas no abandonan a su compañía, abandonan al líder. Usted tiene el poder de crear la cultura de liderazgo positivo donde los líderes en potencia florecen. Si usted esta dispuesto a trabajar para hacer que su organización sea un lugar donde los lideres dirijan y lo hagan bien, usted necesita hacer que su enfoque se mueva de ..Dirigir a las personas de la organización a... Dirigir a las personas, encontrar lideres, y dirigir a la organización a...

Dirigir a las personas, desarrollar lideres, y dirigir a la organización a...

Dirigir y dar autoridad a los lideres, mientras dirigen la organización a...

Servir a los líderes, mientras dirigen la organización. ¿Dónde estará su organización en cinco años si usted no educa líderes en un ambiente que libere a los líderes de 360 grados?

Comience con el proceso "La docena diaria del líder". Haga un compromiso de hacer estas doce actividades de liberación de poder.

1. Póngale un valor alto a las personas.

Si usted no valora a las personas, nunca creara una cultura que desarrolle a los líderes. La mayoría de líderes superiores se enfocan en la Visión y las cosas importantes. Pero, entre la visión y lo importante se encuentra la gente de la organización. Si se ignora a la gente y solo se pone atención en esas dos cosas, perderá a las personas y a la visión. Todo empieza con usted. Hágase la pregunta ¿Le pongo un alto valor a las personas?.

2. Comprométase a proveer recursos para desarrollar al personal.

Cuando nos preguntemos ¿Cuánto va a costar?, mejor digamos, No importa cual sea el costo, será mayor que el costo de no desarrollar al personal. Pregúntese, ¿estoy comprometido a proveer recursos para el desarrollo del liderazgo?.

3. Póngale un valor alto al liderazgo.

Si usted valora el liderazgo, los líderes surgirán para darle valor a la organización. Pregúntese, ¿Pongo un valor alto en le liderazgo de mi organización?.

4. Busque Líderes Potenciales.

Se llama buscando águilas. Están son las características.

- Hacen que las cosas sucedan.
- Ven las oportunidades.
- Influyen en las opiniones y las acciones de los demás.
- Le añaden valor a usted.
- Atraen ganadores.
- Capacitan a otras águilas para dirigir.
- Proveen ideas que ayudan a la organización.
- Poseen una gran actitud que es poco común.
- Cumplen con sus compromisos.
- Muestran una gran lealtad total a la organización y al Líder.

Mientras tanto, pregúntese, ¿Estoy buscando continuamente líderes potenciales?.

5. Conozca y respete a su personal.

Cuando encuentre y desarrolle a sus líderes, los conocerá mejor como individuos. Recuerde lo siguiente.

- Las personas desean ver resultados.
- Las personas quieren ser eficaces, quieren hacer lo que hacen bien.

- Las personas quieren estar en el juego.
- Las personas desean ser apreciadas.
- Las personas desean ser parte de la celebración.

Busque el balance entre estos deseos universales y las necesidades individuales de su personal.

6. Provéale experiencias de liderazgo a su personal.

Es imposible aprender de liderazgo sin ponerlo en práctica.

7. Recompense la iniciativa de liderazgo.

¿Cómo le va en esta área?, pregúntese, ¿recompensó la iniciativa de liderazgo?

8. Provea un ambiente seguro donde las personas puedan hacer preguntas, compartir ideas y arriesgarse.

“Los líderes dan su opinión acerca de cómo están siendo dirigidos. Un líder que ignora eso pronto se encontrará sin seguidores”. Garry Wills.

9. Crezca con su personal.

Veamos algunas actitudes diferentes hacia el crecimiento.

- Ya he crecido.
- Quiero que mi gente crezca.
- Estoy dedicado a ayudar a mi personal a crecer.
- Quiero crecer junto con mi personal.

Cuando las personas en una organización ven que el líder superior está creciendo, cambia la cultura completa de la organización. Inmediatamente se remueven las barreras, poniéndolo a usted en el mismo lugar que ellos.

10. Atraiga personas que tengan un alto potencial a su círculo íntimo.

Es mejor tener un grupo de venados dirigidos por un león, que un grupo de leones dirigidos por un venado. La mejor forma de desarrollar líderes de alto calibre es que tengan un mentor de alto calibre.

11. Comprométase a desarrollar un equipo de Liderazgo.

Seamos realistas. No lo puedo hacer todo, por eso necesito ayuda. Si intentamos hacerlo todo solos, nos limitaremos siempre.

12. Libere a sus líderes para que dirijan.

Cuando los líderes superiores se convierten en levantadores de topes de los líderes intermedios, esto reconvierten en elevadores de carga de los que están por encima de ellos. Si se dedica a desarrollar y liberar a sus líderes de 360 grados, su organización cambiará, lo mismo que su vida. Hay que pasar por tres etapas.

1. **La soledad de dirigir.** “Soy el único Líder”. Tiene que dirigir todo personalmente.
2. **El levantamiento de un Líder.** Soy uno de los pocos líderes”. Entonces dirige solo una de las cosas importantes.
3. **El legado de un Líder.** “Soy solo uno de muchos líderes”. Cuando usted desarrolla líderes 360 grados, entonces usted dirige solo unas pocas cosas estratégicas.

Lao Tzu dijo: “Un líder es mejor cuando apenas se sabe que existe”. Eso es lo que hacen los mejores líderes; ayudan a los demás a tener éxito. Dirigen, confieren autoridad y luego se hacen a un lado. Si usted crea un ambiente que desarrolle líderes 360 grados, eso es lo que usted un día hará.