

## Tema 6. Modelo de Liderazgo a 360°

### Introducción



Mucho se ha estudiado y dicho sobre el liderazgo y el significado principal y mayormente aceptado por todos los estudiosos e investigadores es que el liderazgo es “influencia”. Es la forma en que alguien influye en los demás. También se ha tratado el tema de las fuentes de poder del liderazgo y entre ellas está la posición jerárquica, sin embargo no es lo único que da la posibilidad a alguien de ejercer una influencia en los demás.

En este tema desarrollaremos un modelo de liderazgo creado por John Maxwell, quien ha enseñado liderazgo por más de 30 años y es autor de más de cuarenta libros. Maxwell propone el

modelo del Líder de 360°, un modelo de liderazgo para todos, no importa si se trata del director general de una organización o un administrador de mandos intermedios; es útil también para empleados que no tienen personal a su cargo porque la influencia se ejerce hacia todas las direcciones y no solamente hacia abajo.

**Subtema 6.1 Fundamentos del modelo Liderazgo de 360°**

El líder 360° tiene influencia y relaciones en varias direcciones, es decir en 360 grados:



Líder de 360°. Tomado de Maxwell, J. (2011).



Por todas estas relaciones es que el aspirante a líder no debe estar limitado a una posición o circunstancia, en las actividades diarias se suele olvidar esto. Por ejemplo puedes ser muy bueno para dirigir a los miembros de tu equipo, pero no tomas en cuenta a los de otros departamentos; o eres muy bueno para relacionarte con tus colegas, pero te sientes amedrentado por los colegas de tu jefe, aun y cuando puedes tener una muy buena relación e influencia en tu propio jefe.

Maxwell (2011) afirma que el líder 360° influye en las personas de cada área de la empresa y al ayudar a otros, se ayuda a sí mismo. Para lograr esto es necesario entender que no se necesita una posición específica para ser líder; ni esperar a llegar a la cima para aprender a dirigir y que la gente te siga pues esto es solo uno de los mitos.

### El primer mito del liderazgo

Para dejar el mito de la posición, es importante considerar los cinco niveles de liderazgo, presentados por Maxwell en su libro *Desarrolle el líder que está en usted*:

#### Los cinco niveles de liderazgo

##### 5. Personalidad

Respeto

La gente lo sigue por lo que usted es y lo que representa.

NOTA: Este caso está reservado para los líderes que han dedicado años desarrollando personas y organizaciones. Son pocos los que pueden estar aquí. Aquellos que sí pueden son líderes trascendentales.

##### 4. Desarrollo de personas

Reproducción

Las personas lo siguen por lo que usted ha hecho por ellas.

NOTA: Aquí es donde ocurre el crecimiento más amplio. Su compromiso de desarrollar líderes asegurará un crecimiento continuo en la organización y la gente. Haga lo posible para llegar y quedarse en ese nivel.

##### 3. Producción

Resultados

Las personas lo siguen por lo que usted ha hecho por la organización.

NOTA: Aquí es donde las personas perciben el éxito. Ellos lo aprecian a usted y lo que hace. Los problemas se resuelven con poco esfuerzo debido al ímpetu generado.

##### 2. Permiso

Relaciones

Las personas lo siguen porque ellos desean hacerlo.

NOTA: Este nivel le permite que su trabajo sea agradable. Quedarse mucho tiempo en este nivel sin avanzar puede hacer que las personas altamente motivadas se vuelvan impacientes.

##### 1. Posición

Derechos

Las personas lo siguen porque tienen que hacerlo.

NOTA: Su influencia no irá más allá de los límites de su descripción de empleos. Entre más se mantenga allí, habrá más rotación y una moral baja.

Líder de 360°. Tomado de Maxwell, J. (2011).

Con esto podemos entender que el liderazgo se debe de ganar de forma individual con cada persona con la que se tienen contacto y es dinámico, no se puede dar el lujo de estancarse en uno de los niveles, mucho menos en los inferiores. Cada uno de los niveles tiene la particularidad de que puede ser superado, entonces si el individuo se encuentra en el primer nivel y su influencia se limita solo a lo que su descripción de puestos define, tiene la posibilidad de trabajar sus relaciones para subir al nivel 2 que es en donde las personas lo siguen porque así lo desean y no porque así lo indica la jerarquía. “Cuando los líderes en potencia comprenden la dinámica de obtener

influencia con las personas usando los cinco niveles de liderazgo, ellos logran comprender que la posición tiene muy poco que ver con un liderazgo genuino”. (Maxwell, 2011, pág. 7). Entonces el liderazgo es una decisión.

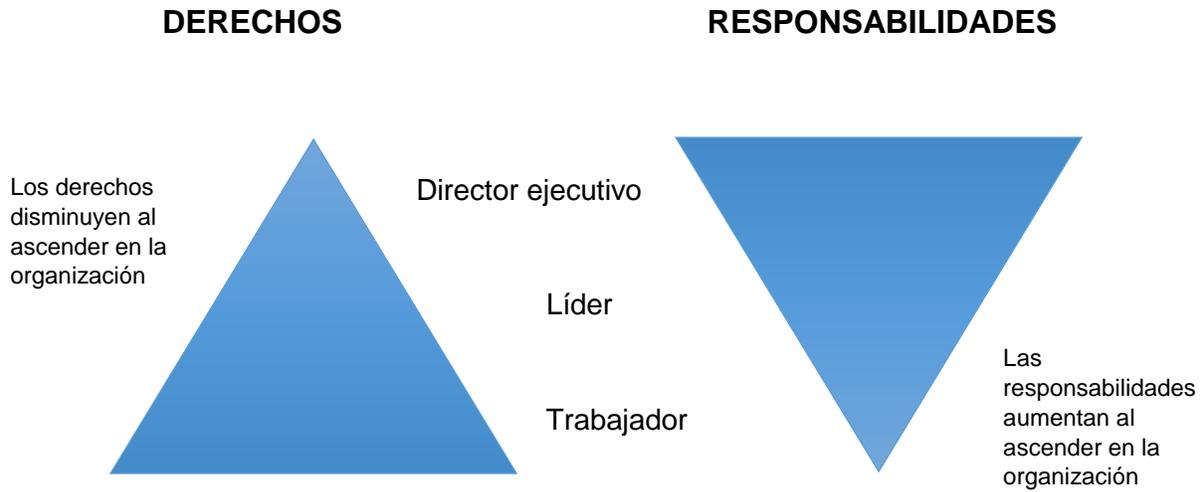
### Los otros mitos del liderazgo



Los otros mitos del liderazgo están todos relacionados con la posibilidad de estar en la cima organizacional. Es el pensar que cuando se está en la cima se tienen una serie de posibilidades, circunstancias y capacidades que permiten ser líder. Maxwell (2011) identificó los mitos relacionados con la cima:

- a) Cuando llegue a la cima aprenderé a dirigir.
- b) Si estuviera en la cima, la gente me seguiría.
- c) Cuando llegue a la cima, tendré el control.
- d) Cuando llegue a la cima no tendré límites.
- e) No puedo alcanzar mi potencial si no estoy en la cima.
- f) Si no puedo llegar a la cima, entonces no trataré de dirigir.

Estas seis formas de ver la vida organizacional son las que provocan las crisis de liderazgo en las organizaciones porque el liderazgo se debe de aprender desde abajo y se debe de obtener mucho antes de tener una posición de liderazgo. El líder debe de dirigir en cualquier lugar y nivel porque como ya se vio antes, el poder jerárquico no es el que te permite influir efectiva y perdurablemente. El pensar que el control se obtendrá en la cima es una forma obtusa de ver tu propio desempeño ya que cada persona en el nivel en el que trabaja tiene el control de su desempeño y resultados. El creer que cuando se esté en la cima no se tendrán límites es una ilusión ya que mientras más se sube más aumenta la responsabilidad y eso limita a la persona. Una forma gráfica de verlo es a través de esta figura:



Líder de 360°. Tomado de Maxwell, J. (2011).

Como se puede observar, los clientes no tienen ninguna responsabilidad y sí todos los derechos; los trabajadores tienen más obligaciones; y la responsabilidad va en aumento para los líderes y la alta dirección. Lo mismo sucede con los dos últimos mitos que relacionan la cima con el potencial propio y con la capacidad de dirigir. Si volvemos a la figura de las pirámides, el tener cada vez más responsabilidades no obliga a potencializar nuestras capacidades y de forma natural deberíamos influenciar en los demás. Es por esto que las personas deben de dejar de preocuparse por estar en la cima o por obtener una posición determinada; la mayor preocupación de las personas es ser el mejor en su área, no en la organización.



En conclusión, un líder debe de buscar la influencia y no la posición, como mencionan Maxwell y Dornan (2011):

|          |  |
|----------|--|
| <b>I</b> | Integridad con las personas            |
| <b>N</b> | No deja de enseñar a los demás         |
| <b>F</b> | Fe en las personas                     |
| <b>L</b> | Logra escuchar a los demás             |
| <b>U</b> | Un buen comprendedor de las personas   |
| <b>E</b> | Elige desarrollar a las personas       |
| <b>N</b> | Naturalmente guía a otros              |
| <b>C</b> | Consigue relacionarse con las personas |
| <b>I</b> | Impulsa y faculta a los demás          |
| <b>A</b> | Apoya y reproduce otros líderes        |

## Subtema 6.2 Principios del modelo de liderazgo de 360°

Hemos revisado los fundamentos de este modelo, a continuación desarrollaremos los principios que el líder de 360° debe practicar, para dirigir a quien lo supervisa, a sus compañeros y a sus subordinados.

### I. Principios para dirigir a los líderes que lo supervisan

La influencia del líder de 360° se debe de considerar en todos los sentidos; a continuación desarrollaremos los principios o estrategias para construir una influencia en el líder que nos supervisa, es decir, en el jefe. Los principios para dirigir a los líderes que lo supervisan según Maxwell (2011) son:

### Los principios para dirigir a los jefes que nos supervisan

1. Diríjase a usted mismo excepcionalmente bien
2. Aligere la carga de su líder
3. Esté dispuesto a hacer lo que otros no harán
4. No administre solamente, dirija también
5. Invierta en la química de las relaciones
6. Esté preparado cada vez que usted ocupa el tiempo de su líder
7. Reconozca cuándo presionar y cuándo retroceder
8. Conviértase en un jugador de acción
9. Sea mejor mañana de lo que es usted hoy

Los principios que un líder de 360° necesita para dirigir a los líderes que lo supervisan.  
Adaptado de Maxwell (2011).

#### 1. Diríjase a usted mismo excepcionalmente bien

Para aspirar a dirigir a otros, primero se debe empezar por uno mismo. El líder de 360° debe de **administrar las emociones**, los buenos líderes saben cuándo pueden mostrar sus emociones y cuándo no porque le debe de dar prioridad a las de los otros.

También debe **administrar el tiempo**, porque el tiempo es valioso y como menciona Maxwell (2011): “en vez de pensar sobre lo que usted hace o lo que usted compra en

términos de dinero, piense en ellos en términos de tiempo”. Otro aspecto para la buena dirección de uno mismo es la **administración de las prioridades**; esto es que se debe de ser bueno para todo y enfocar el tiempo de la siguiente manera: “80% en su área fuerte, 15% en lo que está aprendiendo y 5% en otras áreas de necesidad” (Maxwell, 2011, pág. 86).

Para continuar con la buena autodirección es necesario **administrar la energía**, podremos pensar que tenemos energía inagotable, pero eso es una falacia; entonces es necesario determinar cuál es el acontecimiento principal del día y ser excelentes en él.

También necesitamos **administrar los pensamientos** a través de un tiempo en el que se medite, de forma tranquila y relajada sobre algún asunto en particular, puede ser una nueva idea, o una decisión a tomar o que no se ha tomado; lo importante es considerar que “un minuto de meditación es, a menudo, más valioso que una hora de conversación o de trabajo inesperado” (Maxwell, 2011).

Igualmente importante es **administrar las palabras**, esto significa que si se tienen algo importante que decir, que se diga brevemente y bien, o mejor callar. Por último, para la buena autodirección, es importante **administrar la vida personal** y esto implica que la exista un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal; de nada sirve ser muy exitoso en el trabajo si la vida en casa es un lío. En resumen, Maxwell (2011) propone las siguientes **premisas**:

1. Si no puedo liderarme correctamente, los demás no me seguirán.
2. Si no puedo liderarme, los demás no me respetarán.
3. Si no puedo liderarme, los demás no se asociarán conmigo.

## 2. Aligere la carga de su líder

Si el líder que lo dirige triunfa, igualmente lo harán sus seguidores. Aligere la carga del líder significa ser una ayuda y no una carga. Esto se logra **haciendo bien el trabajo**; esto implica ser bueno todos los días. Cuando **encuentre un problema, provea la solución** y esto implica no buscar las fallas, sino las soluciones. Otro aspecto para aligere la carga es **decir a su líder lo que necesita oír y no lo que quiere** porque el líder necesita la perspectiva de su personal de confianza. También es importante **dar un paso más**, esto es un esfuerzo extra, algo que lo distinga de los demás. Es necesario también, apoyar al líder cada vez que se requiera y esto implica apoyarlo y defenderlo. **Sustituya al líder cuando pueda** representándolo cuando no se encuentre y tomando buenas decisiones. Por último es necesario **preguntar al líder cómo puede ayudarle a llevar la carga**.

### 3. Esté dispuesto a hacer lo que otros no harán

Esto implica encargarse de las tareas difíciles; salirse de su zona de confort; trabajar en el anonimato y de forma exitosa con personas difíciles; arriesgarse; admitir las fallas sin dar excusas; hacer más de lo que se espera; ser el primero en dar ayuda; desempeña tareas que no son de su trabajo y finalmente se responsabiliza de sus actos.

### 4. No administre solamente, dirija también

Para lograr esto es necesario pensar como líder (Maxwell, 2011):

| Pensar como líder                           |   |
|---|---|
| Pensar a largo plazo                        | Hacer lo correcto para el bienestar de la organización  |
| Ver dentro de un contexto más amplio        | Dar respuesta a preguntas tales como: cómo encajo en mi área, cómo encajan los departamentos en la organización; cómo encaja la organización en el mercado; cómo se relaciona nuestro mercado en la industria, etc. |
| Sobrepasar los límites                      | Innovar, buscar mejores formas de hacer las cosas.  |
| Poner énfasis en cosas intangibles          | Interés en la influencia, motivación, necesidades y moral del equipo.   |
| Confían en su intuición                     | Detectar los aspectos intangibles.  |
| Dar poder a los demás.                      | Evitar controlar, liberar.  |
| Se ven a sí mismos como un agente de cambio | Desear la innovación.   |

Pensar como líder. Adaptado de Maxwell (2011).

### 5. Invierta en la química de las relaciones

Para lograr que las personas sigan, es necesario tener una buena relación y esto implica tener una buena comunicación con quien nos dirige y esto implica **escuchar el palpitar de su jefe**; ¿qué es lo que lo hace reír; qué lo hace llorar; qué lo hace cantar? **Conocer las prioridades de su líder**, esto es saber qué tienen que hacer y cuáles son sus metas. Otra estrategia es **atrapar el entusiasmo de su líder**, para crear una unión entre los dos. Importante también es **apoyar su visión y hacer una conexión con sus intereses**. La química en las relaciones necesita **ganar la confianza del líder** a través de la lealtad y a través de **aprender a trabajar con sus debilidades**. Por último es importante **respetar a la familia del líder** y que ellos confíen también.

### 6. Esté preparado cada vez que usted ocupa el tiempo de su líder

Maxwell (2011) propone que para lograr esto es “dedicar diez minutos preparándose por cada minuto de tiempo que va a ocupar con el líder”. Otras propuestas para lograr la preparación son no pretender que el líder piense por usted; haga propuestas de valor; cuando se le pida que hable, no improvise; aprenda a hablar el lenguaje de su jefe; vaya al grano.

### 7. Reconozca cuándo presionar y cuándo retroceder

Es importante saber en qué momento es oportuno hacer presión sobre algún tema a tratar con su líder y cuándo es mejor esperar, porque “una buena idea en un mal momento será recibida como una mala idea” (Maxwell, 2011). **Para saber cuándo se puede presionar y cuando retroceder** Maxwell (2011) recomienda hacerse las siguientes preguntas:

| Cuándo presionar                                      | Cuándo retroceder  |
|---|--|
| ¿Sé algo que mi jefe no sabe pero que necesita saber? | ¿Estoy promoviendo mi agenda personal?                     |
| ¿Se acaba el tiempo?                                  | ¿He dado a entender mi punto y el jefe está en desacuerdo? |
| ¿Están mis responsabilidades en riesgo?               | ¿Presiono, pero no me arriesgo?                            |
| ¿Puedo ayudarle a mi jefe a triunfar?                 | ¿El ambiente dice “NO”?                                    |
|   | ¿Es el momento correcto solo para mí?                      |
|   | ¿Mi petición excede nuestra relación?                      |

Cuándo presionar y cuándo retroceder. Adaptado de Maxwell (2011).

Si la respuesta es sí a alguna o varias de estas preguntas, entonces sí puede presionar o debe retroceder.

### 8. Conviértase en un jugador de acción

Según Maxwell (2011) un “jugador de acción es aquel líder que siempre da un paso al frente”; hace que las cosas se realicen sin importar la situación o circunstancia; no importa que los recursos sean limitados, ni que el impulso sea bajo; dan resultados cuando la carga de trabajo es pesada y el tiempo limitado y aun cuando su líder está ausente. Estos jugadores marcan la diferencia en un momento importante o en alguna crisis, por lo que consiguen influir en su jefe y todas las personas que le rodean. Son personas que “producen”.

### 9. Sea mejor mañana de lo que es usted hoy

El líder de 360° busca la mejora continua aun y cuando ya ha llegado a la meta porque la influencia así lo requiere; como menciona Maxwell (2011), “la capacidad es la clave de la credibilidad, y la credibilidad es la clave para influir en los demás”. Por esto, es importante que el líder se oriente en su crecimiento y no en su meta; el crecimiento hará que la gente le escuche más; aumentará su valor ante su líder; entre más aprenda, mayor será su capacidad de aprender en el futuro y todo esto se puede lograr siguiendo las siguientes propuestas relacionadas con la profesión del líder: aprender, conversar sobre ella con expertos y practicarla para ver cómo innovar.

## II. Principios para liderar lateralmente a sus compañeros

La influencia de forma lateral con los compañeros del mismo nivel, del mismo equipo o de otros, es muy importante para desarrollar el liderazgo de 360°; los principios o estrategias para liderar lateralmente a los compañeros, según Maxwell (2011) son:

### Estrategias para liderar lateralmente a los compañeros

- a. Comprenda, practique y complete el círculo de liderazgo
- b. Complete a sus compañeros líderes en lugar de competir con ellos
- c. Sea amigo
- d. Evite la política en la oficina
- e. Amplíe su círculo de conocidos
- f. Permita que lo mejor triunfe
- g. No finja ser perfecto

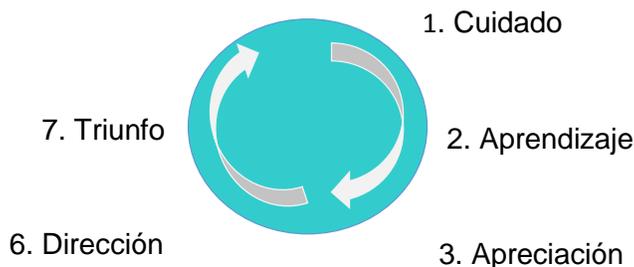
Los principios que un líder de 360° para liderar lateralmente a sus compañeros.  
Adaptado de Maxwell (2011).

### a. Comprenda, practique y complete el círculo de liderazgo

El círculo de liderazgo es un proceso que se tiene que desarrollar para tener una influencia duradera y significativa con las personas que rodean al líder de 360°.

Consiste en:

#### Proceso del círculo de liderazgo



El líder de 360°. Adaptado de Maxwell, J. (2011).

| Paso del círculo de liderazgo | Recomendación  |
|-------------------------------|--|
| <b>1. Cuidado</b>             | Sea sociable, interéscese por los demás y honestamente póngase en sus zapatos.   |
| <b>2. Aprendizaje</b>         | Conozca a las personas a través de sus valores.  |
| <b>3. Apreciación</b>         | Respete a las personas y piense que son seres creativos, responsables, únicos con sus propias necesidades y errores.   |
| <b>4. Contribución</b>        | Añada valor a las personas: No se guarde lo mejor para usted mismo; avance junto a sus compañeros; invierta en su crecimiento; llévelos con usted cuando sea una oportunidad importante para triunfar. |
| <b>5. Afirmación</b>          | Afirme a las personas; sea su mejor porrista.  |
| <b>6. Dirección</b>           | La motivación es dirigir a sus compañeros para ayudarlos a triunfar, no solo para que hagan lo que usted quiera.   |
| <b>7. Triunfo</b>             | El triunfo de todos es el triunfo de la organización.  |

Pasos del círculo de liderazgo. Adaptado de Maxwell, (2011).

### b. Complete a sus compañeros líderes en lugar de competir con ellos

Para comprender este punto es importante hacer una diferenciación entre competir y 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<br>(mis buenas ideas) | Pensamiento colectivo<br>(nuestras grandiosas ideas) |
| Exclusión de los demás                           | Inclusión de los demás                               |

Competir vs complementar. Adaptado de Maxwell, (2011).

Esto se puede lograr buscando una competencia saludable en la que se crea camaradería, nada se toma personal y saca lo mejor de cada quien, conociendo cuáles son los límites para no dañar la moral del equipo.

### c. Sea amigo

Siempre se puede disfrutar de tener un amigo en el trabajo y la principal razón para considerar esto en este modelo es que **la amistad es influencia, y un refugio en tiempos de crisis**; algunos consejos para ser amigo de sus colaboradores laterales son: escuchar; encontrar algo en común, que no sea de trabajo; estar disponible siempre y tener sentido del humor. Como diría Henry Ford, “Su mejor amigo es aquel que saca lo mejor de usted” y eso es lo que se busca en la organización.

### d. Evite la política en la oficina

En la vida laboral hay dos formas de avanzar, una de ellas es trabajando para producir y así crecer y la otra es tomar atajos para crecer por medio de la política. Maxwell (2011) explica esta diferencia a través de esta figura:

| Las personas que se apoyan en la producción | Las personas que se apoyan en la política |
|---|---|
| Dependen de su crecimiento                  | Dependen de quien conocen                 |
| Se enfocan en lo que hacen                  | Se enfocan en lo que dicen                |
| Se convierten en mejores de lo que parecen  | Parecen mejor de lo que son               |
| Proveen solidez                             | Toman atajos                              |

|   |  |
|---|--|
| Hacen lo que es necesario                 | Hacen lo que es popular                  |
| Trabajan para controlar su propio destino | Dejan que otros controlen su destino     |
| Se desarrollan hasta el siguiente nivel   | Esperan que les den el siguiente nivel   |
| Sus decisiones se basan en sus principios | Sus decisiones se basan en las opiniones |

El líder de 360°. Tomado de Maxwell, J. (2011).

Entonces, lo idea es ser una persona que se apoya en la producción y que además evita el chisme y se aleja de los argumentos negativos; defiende lo que es correcto, aunque no sea lo más popular en ese momento y como menciona el autor de este modelo, “diga lo que quiere decir y haga lo que dice”.

#### **e. Amplíe su círculo de conocidos**

Este principio puede no ser muy cómodo, pero es muy importante pues es a través de él que se conocen puntos de vista distintos, nuevos métodos de trabajo; nuevas ideas que nos permitirán desarrollar una capacidad innovadora. Esto se puede lograr extendiendo su círculo íntimo; conocer personas con otras experiencias o de otros departamentos. Otra estrategia es relacionarse con personas que tengan otras fortalezas, por ejemplo, si usted es creativo, relacionarse con alguien analítico. Además se recomienda dejar a un lado los prejuicios que limitan las relaciones.

#### **f. Permita que la mejor idea triunfe**

Para tener una buena relación lateral es muy importante no “casarse” con las ideas. Es muy probable que alguien tendrá una mejor que la nuestra y es necesario reconocerlo y apoyarla. El tema de las ideas es muy importante para nuestro curso pues estamos ligando el liderazgo a la innovación. Las ideas son la semilla de la capacidad innovadora, por lo que el líder de 360° debe de:

### El líder de 360° y las ideas



El líder de 360° y las ideas. Adaptado de Maxwell, (2011).

### g. No finja ser perfecto

Por último, para influir lateralmente en los compañeros es necesario ser auténtico, no perfecto. Son las personas genuinas que reconocen sus debilidades y sus fortalezas las que más atraen a los demás. **Para esto es necesario** admitir los defectos; pedir consejo; preocuparse menos por lo que piensan los demás; aprender de los demás y hacer a un lado el orgullo y las apariencias.

### III. Principios para guiar a sus subordinados

Hemos desarrollado los principios para influir hacia arriba y hacia los lados; en esta sección revisaremos los principios o estrategias hacia abajo, para guiar a los subordinados. Según Maxwell (2011) son:

### Estrategias hacia abajo para guiar a los subordinados

1. Camine lentamente por los pasillos
2. Vea un 10 en todas las personas
3. Desarrolle a cada miembro de su equipo individualmente
4. Coloque a su personal en sus zonas de fortaleza
5. Dé el ejemplo de la conducta que usted desea
6. Transfiera la visión
7. Recompense los resultados

Los principios que un líder de 360° para guiar a sus subordinados. Adaptado de Maxwell, (2011).

El líder de 360° no se ve arriba de sus subordinados porque sabe, como lo hemos visto a lo largo de este tema; que su liderazgo no viene de su posición, sino de la influencia que genera su forma de actuar, ver y vivir la vida organizacional y personal. Es por esto que la influencia en sus seguidores es igual de importante que la que ejerce hacia los otros sentidos de la jerarquía organizacional. Los principios son, según Maxwell (2011):

#### 1. Camine lentamente por los pasillos

Tenga trato personal con la gente y haga que la tarea se administre de forma informal. Si camina lentamente por los pasillos sabrá cuando las cosas están funcionando y cuando no.

## **2. Vea un 10 en todas las personas**

El maestro que inspira al alumno es aquel que piensa que el alumno es un alumno de 10. Vea lo que pueden llegar a ser; fíjese cuando hagan algo bien; deles el beneficio de la duda; deles un tratamiento de 10. Todo esto implica estimular para desarrollar, reconocer el mérito y agradecerlo.

## **3. Desarrolle a cada miembro de su equipo individualmente**

Las siguientes acciones son importantes:

- Ver el desarrollo como un proceso a largo plazo.
- Descubra los sueños y deseos de cada uno.
- Cada persona necesita un estilo de liderazgo distinto.
- Utilice las metas de la organización para desarrollar a su equipo.
- Ayúdeles a conocerse a sí mismos.
- Celebre sus triunfos.
- Prepárelos para ser líderes.

## **4. Coloque a su personal en sus zonas de fortaleza**

Esto implica tener a la persona adecuada en el puesto adecuado, desempeñándose exitosamente. Para esto es necesario identificar las fortalezas de cada uno; esto se puede hacer a través de estudios de personalidad tales como DISC. Una vez que conozca sus fortalezas deberá colocarlos en el trabajo adecuado y asegúrese de que tiene las habilidades necesarias para triunfar.

## **5. Dé el ejemplo de la conducta que usted desea**

Esto implica que el líder debe de ser lo que desea ver en los demás porque sus valores, habilidades, conocimientos y actitudes determinan la forma en que actúa y se proyecta ante los demás. Es importante que haya una congruencia entre lo que se piensa, dice y hace.

## **6. Transfiera la visión**

“La visión puede haber sido dada por lo líderes en la cima, pero raramente se transfiere a las personas sin que haya una participación completa de los líderes menores en la organización que están cerca de ellos. Aunque los líderes intermedios no siempre sean los inventores de la visión, casi siempre son sus intérpretes” (Maxwell, 2011). Es por esto que se debe de tener claridad en lo que se desea que los subordinados sepan y lo

que se quiere que hagan, en relación con la visión de la organización; transferirles esto y acompañarlos en su desempeño.

## 7. Recompense los resultados

Para lograr este principio se recomienda hacer elogios pública y privadamente; además de elogios, deles un aumento de sueldo. Si no tiene poder para recompensar económicamente, entonces puede darles beneficios, por ejemplo presentarle a personas importantes que aumentarán su capital relacional o dejarle usar su lugar de estacionamiento por un mes; invitarlo a una sesión con la alta dirección, etc. Otra estrategia es promover a quien lo merece en cuanto se pueda. Volviendo a lo económico es importante considerar que se recibe lo que se paga.

### El valor de los líderes de 360°

#### Los principios de un líder de 360° para guiar a sus subordinados

Se genera un equipo de liderazgo más eficaz que un líder solo.

Se necesitan líderes en todos los niveles de la organización.

Se guía exitosamente en un nivel es un calificativo para dirigir en el siguiente nivel.

Se generan buenos líderes intermedios se convierten en mejores líderes en la cima.

Se cuentan con líderes de 360° que poseen cualidades que toda la organización necesita.

Los principios de un líder de 360° para guiar a sus subordinados.  
Adaptado de Maxwell, (2011).

“Los buenos líderes son aquellos que aprenden a dirigir a los líderes que los supervisan, que lideran lateralmente a sus compañeros y que guían a sus subordinados” (Maxwell, 2011).

Existen muchos modelos de liderazgo en los que se proponen fundamentos y principios para apoyar el aprendizaje y desarrollo de las personas que desean ejercer el liderazgo.

El modelo más efectivo será aquel que se adapte a las características propias del líder, su inteligencia emocional y compromiso con el desarrollo propio y el de las personas que le rodean, además de las características particulares de la organización en donde se encuentra. Es solo a través del conocimiento de la realidad personal y organizacional que se puede iniciar un proceso de liderazgo efectivo.

### ¡Quiero más!

Ingresa al siguiente recurso del Temoa en el que podrás conocer y reforzar más habilidades de liderazgo: **Leadership Skills**. En: <http://www.temoa.info/es/node/20257>

Ingresa al siguiente recurso que integra información sobre los estilos de liderazgo: **Leadership Styles Workbook** en: <http://www.mindtools.com/downloads/lbr5283hs/LeadershipStylesWorkbook.pdf>

### Mi Reflexión

Ahora que conoces los fundamentos del Modelo de Liderazgo de 360°:

¿Has determinado el nivel de influencia que tienes en las personas que trabajan a tu alrededor?

¿Cuál podría ser cambio más significativo a llevar a cabo en tu relación con los demás?

¿De qué forma percibes a tu jefe y a todos los actores de tu relación laboral?

## Bibliografía

Maxwell, J. (2011). *El líder de 360°*. Estados Unidos: Grupo Nelson Inc.

Maxwell, J. y Dornan, J. (2011). *Seamos personas de influencia*. Estados Unidos: Grupo Nelson Inc.

## Glosario

**DISC.** Es un modelo de análisis del comportamiento humano desarrollado por William Moulton Marston, el cual ha servido de base para asesorar diversos tipos de organizaciones.

***La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.***

***El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.***

***Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.***