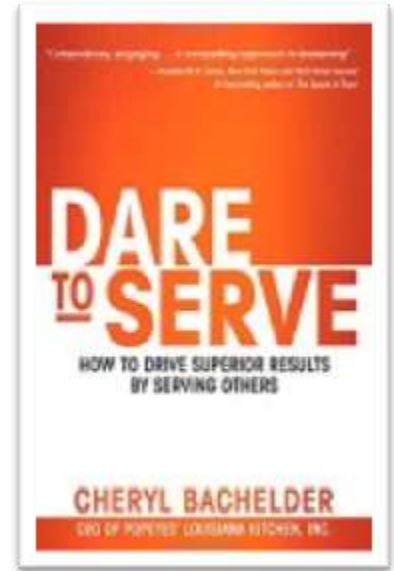


Resumen del libro

Atrévase a servir

Por Cheryl Bachelder

Síntesis y comentarios por Jesús Gómez Espejel



Video : <https://www.youtube.com/watch?v=YcfqJkogEBE>

Introducción

Muchos líderes se ven a sí mismos como las estrellas del espectáculo. Estos líderes del reflector son egocéntricos. Su actitud deriva de un liderazgo con base en la autoridad: describen su visión, brindan todas las respuestas y muestran a sus subordinados la manera de hacer las cosas. Estos líderes demandan atención y afirmación.

Usan su poder y su autoridad para hacer lo que se les antoja y muy pocas veces logran que la gente que trabaja para ellos saque lo mejor de sí.

“Si sale del centro de la escena y se atreve a servir a otros, logrará resultados de desempeño superiores”.

Los líderes que se atreven a servir rechazan el escenario central, colaboran con sus compañeros y comparten el crédito. Sus resultados son excepcionales al servir a otros y actuar en función de los mejores intereses de su organización y no según sus intereses propios. Conducen a sus empresas y trabajadores a destinos temerarios y sirven a otros en el viaje

Este liderazgo fomenta un ambiente que alienta a los equipos. Al actuar con confianza, ayudan a sus empleados a creer que pueden lograr objetivos que van más allá de las ambiciones del servicio a sí mismos. Hacen que los trabajadores sean responsables y les ayudan a construir sus capacidades.

“Si bien una estrategia de negocios convincente es esencial, los principios que guían cómo los líderes cumplen con ese plan determinarán la trayectoria de los resultados”.



El liderazgo de servicio en la práctica

Cuando Cheryl Bachelder se unió a la cadena de restaurantes Popeyes Louisiana Kitchen como directora ejecutiva en 2007, las ventas iban en caída libre, la satisfacción del cliente descendía, las ganancias eran bajas y la moral era negativa. La economía de EE.UU. se encontraba al borde de la recesión.

Bachelder y su equipo de liderazgo enfrentaron una tarea difícil: iniciar un milagroso giro corporativo. Para empezar, leyeron libros sobre liderazgo de Patrick Lencioni, Stephen Covey y otros autores importantes. Estudiaron a líderes que priorizaron el servicio a las personas y sus empresas. La autoridad en liderazgo Robert Greenleaf denomina a este enfoque liderazgo de servicio.

Bachelder y su equipo definieron su propósito como inspirar a los líderes de servicio a lograr resultados superiores. Identificaron **seis principios de liderazgo que guiarían su gestión: pasión, escucha, planificación, capacitación, responsabilidad y humildad.**



“El mundo está esperando que surjan líderes que puedan dirigir los recursos y el personal de una organización hacia un desempeño superior”.

La opinión que los empleados y propietarios de las franquicias tenían sobre estos líderes se había deteriorado. Un principio crucial del liderazgo de atreverse a servir es mantener una actitud mental positiva hacia sus empleados al tiempo que antepone sus intereses a los propios. El equipo de liderazgo prometió servir a la gente involucrada con Popeyes, e identificaron a quienes deseaban servir.

Sus circunscripciones incluían clientes, accionistas e inversores, franquiciados, integrantes de equipos y líderes, vendedores, proveedores de servicio externo, la junta directiva y los reguladores gubernamentales. Estos líderes veían cada grupo de circunscripción como importante, pero priorizaron servir a los dueños de su franquicia sobre el resto.

“El líder temerario ayuda a la gente a ver un estado futuro que es mucho mejor que su propia imaginación y que vale la pena perseguir”.

Esta selección iba en contra de la práctica en la industria. Aunque los franquiciadores y los franquiciados dependen mutuamente para tener éxito, sus relaciones suelen ser antagónicas. El equipo de liderazgo de Popeyes decidió que rebelarse contra la norma produciría los mejores resultados, debido a que la corporación gana dinero cobrando regalías a y tarifas a los franquiciados.

Estos nuevos líderes cambiaron sus actitudes y aceptaron que los dueños de la franquicia invierten dinero, tiempo, energía y su alma y corazón en sus operaciones con las franquicias. Los líderes de servicio de Popeyes reconocieron que esta dedicación multifacética merecía respeto, amor y compromiso.

“La verdadera humildad no es un destino al que probablemente lleguemos en la vida, pero creo que los grandes líderes aspiran a ser más humildes”.

Beneficios y desafíos

Cuando encuentre resistencia, estará tentado de usar su autoridad para anular el desacuerdo. Esto puede parecer atractivo cuando cree que su idea es la mejor opción. Sin embargo, si para usted es más importante su relación con otras personas que tener razón, verá que es más fácil adoptar un esquema de mente abierta que le permita aceptar el aporte de otros.

“Recordamos que influir y persuadir a otros es en última instancia más efectivo que ejercer la autoridad sobre ellos”.

Persuadir y no ejercer la autoridad hace que las personas quieran invertir en sus planes. No interprete la resistencia como una señal de desconfianza. Recuerde que debe ganar la confianza nuevamente con cada nueva propuesta. Al adoptar un estilo de liderazgo de atreverse a servir es más probable que las personas compartan información, tomen la iniciativa, se esfuercen y ofrezcan apoyo.

“Si le pregunta a la gente qué limita su rendimiento, por lo general no son las habilidades, es el ambiente de trabajo establecido por el líder”.

Destinos audaces

Para realizar sus objetivos primero debe identificarlos. Los líderes que se atreven a servir definen a los destinos audaces como objetivos de alto rendimiento que pueden alcanzar. Presentan un caso sólido para cada objetivo, ayudan a la organización a alcanzarlo y crean un ambiente que les permite al equipo contribuir con el máximo de sus capacidades.

Decida qué abordar primero. Respalde sus objetivos primarios con recursos de la empresa. Asigne personas a los puestos donde se requieran sus puntos fuertes, formando equipos con capacidades complementarias y permitiendo que todos contribuyan. Evalúe y compare los resultados buenos y malos.

“El liderazgo está teniendo el coraje suficiente para medir e informar resultados de rendimiento, para ser responsable”.

El equipo de liderazgo de Bachelder presentó los objetivos fuertes de giro en un plan de cuatro partes titulado *Mapa de resultados*. Incluía estos objetivos: construir una marca distinta, manejar restaurantes excelentes, aumentar las ganancias del

restaurante y acelerar las aperturas de calidad. Enunciar objetivos globales en términos claros brindaba una visión de éxito que todos puedan entender y apoyar.

En una conferencia de los líderes máximos de la empresa, el grupo ejecutivo detalló los desafíos más grandes de la marca, tales como la descendente participación en el mercado, el servicio de atención en coches lento y las bajas calificaciones de la comida. Remitieron estos temas de las marcas con los 128 proyectos activos en los planes de la empresa.

Pronto quedó claro que muchos de los planes pendientes tendrían poco o ningún efecto en la resolución de estos temas de mayor importancia.

Esto ayudó a los ejecutivos a decidir dónde concentrar sus esfuerzos.



“Con el coraje de atreverse –y la humildad del líder– los destinos temerarios le sirven a la gente”.

El nuevo equipo de liderazgo comenzó a seguir las ventas, las ganancias y la participación en el mercado. Agregó una métrica para evaluar otros aspectos de la experiencia del restaurante, tales como la velocidad del servicio. Mostró los resultados a los propietarios de la franquicia, los integrantes del equipo y los accionistas. Tener los datos exactos facultó a los líderes para centrarse en mejoras específicas y realizar planes de acción realistas.

No comprometer los recursos necesarios para alcanzar los objetivos que se fija socavará su credibilidad como líder y lastimará la motivación de los integrantes de su equipo. Los ejecutivos de Popeyes enfrentaron esta prueba de liderazgo cuando presentaron una campaña de publicidad nacional a sus franquiciados.

Los dueños comprometieron sus presupuestos para la campaña y pidieron a la casa matriz US\$6 millones más. Aunque la solicitud era inusual, la junta aprobó el gasto. Esto se convirtió en un antes y un después para la compañía. La campaña publicitaria tuvo éxito y el tráfico de clientes aumentó.

“Cuando un líder compromete suficientes recursos para alcanzar el destino temerario, aporta convicción, determinación y dedicación a los objetivos”.

Propósito y significado

Un estudio de Gallup 2013 indica que solo en el 30% de los empleos en EE.UU. las personas se comprometen. Esta pésima estadística subraya el costo de la falta de compromiso, una pérdida anual en productividad de entre US\$450 y US\$550 mil

millones. Las personas se sienten inspiradas cuando sus trabajos les brindan significado y satisfacción.



Los líderes fuertes mejoraron la participación ayudando a los empleados a encontrar un propósito en su trabajo. Como muchas afirmaciones de propósitos, los lemas como "inspire a los líderes de servicio a lograr resultados superiores" se ven bien en una placa. Los líderes deben traducir estas afirmaciones en acciones a las que cada integrante del equipo pueda adherirse y personalizar.

Los empleados de Popeyes asisten a un taller de un día denominado "Viaje a hacia un propósito personal". Crean afirmaciones de propósitos personales después de ver presentaciones y participar en ejercicios para definir sus valores e identificar sus fortalezas. Algunos ejemplos de afirmaciones personales para líderes de equipo son:

"Para que su propósito personal tenga un impacto en la vida de los otros, debe ponerlo en práctica en su vida diaria".

- "Mi propósito es liberar el don único de cada persona para impulsar la innovación".
- "Mi propósito es inspirar a los otros con el fin de que sepan que nunca es tarde para vivir, amar, para importar".
- "Mi propósito es inspirar a los otros a que se atrevan a compartir y perseguir apasionadamente sus ideas más grandiosas".

"Como líder, lo más ambicioso que intentará es quitarse a usted mismo del centro de la escena".

Los integrantes del equipo comparten sus afirmaciones. Esto construye apoyo y permite que los compañeros alcancen un entendimiento mutuo más profundo. Compartir su propósito lo responsabiliza y le da significado a su trabajo.

Cultura de principios

Los líderes que se atreven a servir asumen la responsabilidad para definir los valores de su firma y alinear sus acciones con sus principios. Los líderes de Popeyes eligen seis lineamientos para informar sus acciones:

1. **"Sentimos pasión por lo que hacemos"** – Cuando el equipo corporativo propuso un nuevo diseño del restaurante a los propietarios de la franquicia, su respuesta al nuevo aspecto fue abrumadoramente negativa. Aunque se sentían decepcionados, los integrantes del equipo de liderazgo respetaron la respuesta apasionada de los

franquiciados y aceptaron su aporte. Dos años más tarde, la respuesta de los franquiciados a un diseño adaptado fue unánimemente optimista.

2. **“Escuchamos cuidadosamente y aprendemos continuamente”** – Los líderes de la compañía y los propietarios de la franquicia pensaron en una cuestión relacionada con la cadena de suministro. La respuesta de los franquiciados aumentó el entendimiento de los líderes sobre algunos de los aspectos logísticos que afectaban a sus restaurantes. Los propietarios de la franquicia resultaron estar abiertos a distintas opciones y todos trabajaron juntos para buscar una solución equitativa.
3. **“Tenemos como base los hechos y planificamos”** – Si los líderes no tienen hechos, sus emociones gobernarán su toma de decisiones. Cuando el dueño de una franquicia se quejó de una promoción costosa, la oficina corporativa generó datos que mostraban las ganancias en aumento de la campaña.



4. **“Capacitamos y desarrollamos a nuestra gente”** – Es necesario contar con procesos de apoyo dirigidos por recursos humanos, tales como revisiones laborales, planes de desarrollo de integrantes del equipo, capacitación uno a uno y programas de capacitación en liderazgo.
5. **“Somos personalmente responsables”** – Los líderes empresariales esperan que los dueños de las franquicias cumplan sus promesas sin culpar o desplazar la responsabilidad. Los líderes tuvieron que modelar la misma responsabilidad, especialmente con sus franquiciados.
6. **“Valoramos la humildad”** – Los líderes que se atreven a servir anteponen las necesidades de la organización a sus propios deseos.

Creencias del liderazgo de servicio

El liderazgo de atreverse a servir adhiere a tres principios: “la dignidad humana, la responsabilidad personal y la humildad”. Faltar el respeto a sus subordinados ignorando o menospreciando su aporte o señalar sus errores en público les quita su dignidad. Siga versión del lugar de trabajo de la regla de oro; respetar a las personas y proteger su dignidad independientemente de su rango o logros.



la
Principios del liderazgo sirviendo a los demás.

MOOD ELEVATOR

Agradecido
Sabio, Visionario
Creativo, Innovador
Ingenioso
Esperanzado, Optimista
Agradecido
Paciente, Comprensivo
Con sentido del humor
Flexible, Adaptable
Curioso, Interesado
Impaciente, Frustrado
Irritado, Molesto
Preocupado, Ansioso
Alta defensiva, Inseguro
Crítico, Culmando
Perfeccionista, "solo yo"
Estresado, "quemado"
Enojado, Hostil
Deprimido

Los líderes con esquemas mentales de víctima tienen problemas para servir a otros. Sus problemas no les permiten ver los desafíos de los otros. La Escalera de Responsabilidad desarrollada por Senn Delaney es una herramienta eficaz para hacer la transición de culpar a aceptar la responsabilidad personal por etapas, desde “sin consciencia”, a “culpar a otros”, “excusas” y “toma consciencia de la realidad”, hasta “lograrlo”. Alcanzar la verdadera humildad es un objetivo de aspiraciones que vale la pena perseguir. La gente que trabaja para líderes humildes valora que ellos reconozcan sus errores, se disculpen, muestren vulnerabilidad y antepongan las necesidades de los otros.

Particularmente a mi, este tema de MOOD ELEVATOR me parece muy importante, lo voy a estudiar y se los presentare en proximos resúmenes.



www.gomezespejel.net
jesus.gomez@estrategica.com.mx
521(33) 31220202
Guadalajara, Jalisco México

