

# Resumen del libro <sup>o</sup>

## El secreto.

Lo que los grandes líderes saben y hacen

Por Ken Blanchard Mark Miller

Síntesis y comentarios por Jesús Gómez Espejel



Video:

<https://www.youtube.com/watch?v=nGPg7o6JeQo&t=1235s>

### Gerente en problemas

Debbie Brewster estaba preocupada. Le está yendo bien en su trabajo y ha sido ascendida a Directora de Servicio al Cliente Corporativo para una división de su compañía. Pero ahora estaba fallando miserablemente. Su unidad de negocios fue la de peor desempeño en la compañía. Los objetivos de beneficios no se cumplieron y los empleados estaban claramente insatisfechos. Nada iba bien, así que Debbie no sabía qué hacer. Para ganar algo de perspectiva, se tomó unas horas libres para ir a la biblioteca a pensar tranquilamente y tomar notas.

Cuando Debbie entró en la sala de lectura principal de la biblioteca, una bibliotecaria sonriente le preguntó si podía ayudarla. Debbie respondió que necesitaba un lugar tranquilo para trabajar. La bibliotecaria la condujo a un escritorio grande en la esquina de la habitación. Diez minutos después regresó y se ofreció a ayudar. "¿Cuál es el problema que estás tratando de resolver?", preguntó ella. Debbie sonrió con tristeza: "En nuestra empresa, a menudo llamamos oportunidades a los problemas", dijo.

Conmovida por su preocupación, Debbie confesó: "Me temo que estoy fallando como líder". Buscando algo útil, Debbie notó que la palabra "mentor" aparecía repetidamente y recordó un correo electrónico de una empresa que ofrecía a los gerentes la oportunidad de postularse para un nuevo programa de tutoría. Sintiendo mejor, le agradeció a la bibliotecaria, regresó a la oficina y se inscribió en el programa.

### El nuevo mentor de Debbie

Dos semanas después, Debbie recibe una notificación de que ha sido seleccionada para participar en el programa de tutoría. Le sorprendió saber que Jeff Brown, el nuevo presidente de la empresa, sería su mentor.

La asistente le aseguró a Debbie que Jeff estaba deseando conocerla. El presidente quería complacerla. Ella lo tomó dos veces. ¿No debería ser al revés?

Debbie llegó temprano cuando llegó el día de su primera sesión de tutoría. El Sr. Brown se levantó de su silla y estrechó la mano. Le pidió le llamara "Jeff", explicó que durante los próximos meses, se reuniría con ella para una serie de sesiones de una hora cada mes. Le contó a Debbie sobre sí mismo y le pidió a Debbie que contara su historia. Cuando terminó, él le preguntó cómo podía servir mejor como líder. Debbie hizo una pregunta que había discutido con su esposo la noche anterior. "¿Cuál es el secreto de un gran líder?" Jeff elogió a Debbie por hacer una gran pregunta y prometió discutirla con ella en la próxima reunión.

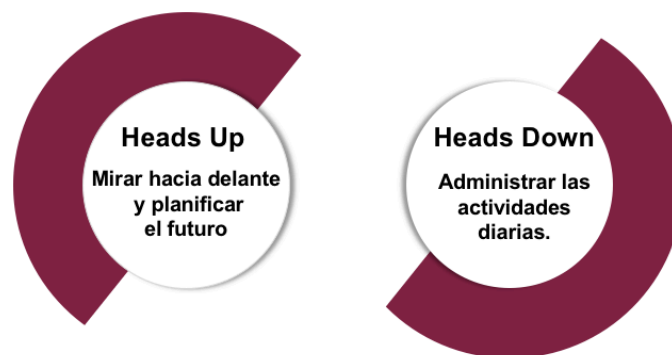
### Líder efectivo "SERVIR"

Jeff impresionó a Debbie. Ella estaba especialmente sorprendida por sus habilidades para escuchar y decidió aprender de ellos. Empezó a hacer todo lo posible por escuchar a sus empleados para saber qué pensaban y cómo podía ayudarlos.

La siguiente vez que trabajo con Jeff, comparó el ser líder con un iceberg, con un pequeño pico visible y mucho volumen por debajo de la línea de flotación, que es la parte que ven los demás. El resto es "personalidad", el aspecto del "ser" del liderazgo, la esencia del líder como persona. "El secreto es que los grandes líderes sirven", dijo. Tienen un "corazón de siervo" y sirven a las empresas y a las personas de cinco maneras. Jeff, quien prometió revisar los Cinco Pasos en el futuro, le dijo a Debbie que buscara oportunidades para ayudar a su personal a hacer un mejor trabajo.

Debbie se enteró de las dificultades de sus empleados y se esforzó mucho para ayudarlos. Cuando volvió a encontrarse con Jeff, él la felicitó y dijo que estaba listo para "descubrir formas más estratégicas de servir". Luego analizamos las implicaciones del modelo de liderazgo SERVE.

#### Desafío 'Heads Up' versus 'Heads Down'



Heads Down ejecuta Heads Up

## S significa "ver el futuro"

Los grandes líderes son visionarios, explica Jeff. Usan la S en SERVE, lo que significa mirar hacia adelante. Deben pensar en el futuro y estar entusiasmados con las posibilidades, utilizando su dirección para motivar a sus seguidores con un trabajo útil.

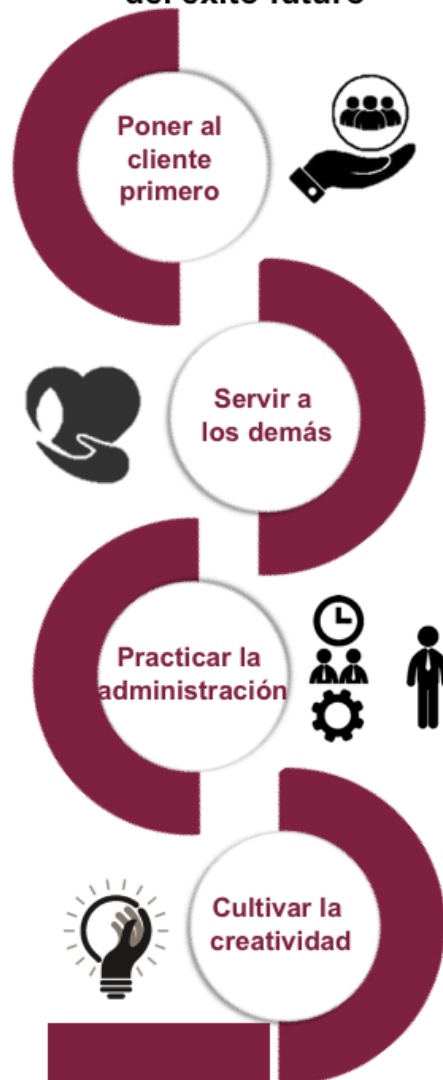
Los grandes líderes deben tener valores fuertes, porque "los valores son creencias que impulsan... el comportamiento". Jeff le indica a Debbie que discuta la misión y el futuro de su departamento con su personal.

Los grandes líderes, dice, se enfrentan al "desafío 'Heads Up' versus 'Heads Down'". 'Heads Up' significa mirar hacia adelante y planificar el futuro; Heads Down significa administrar las actividades diarias. Heads Down ejecuta Heads Up.

Anteriormente, Debbie había dejado de realizar reuniones de equipo porque las consideraba una pérdida de tiempo, pero después de considerar lo que estaba aprendiendo sobre liderazgo, decidió reconstruir el sentido de equipo de su personal y recuperó sus reuniones. Mientras ella y su personal discutían el desafío de Jeff, Debbie se dio cuenta de que su equipo tenía que trabajar en conjunto para construir el futuro que deseaban sus miembros. También entendió que tendría que delegar suficiente trabajo "al revés" a su personal para que pudieran concentrarse en establecer metas. Se dio cuenta de que es "el trabajo de un líder tomarse el tiempo hoy para asegurarse de que todavía haya un mañana".

En la siguiente sesión de tutoría, Debbie le explicó a Jeff que estaba delegando más y con buenos resultados. Descubrió que tener más tiempo le permitía pensar en el futuro y desarrollar una visión para su unidad. Se inspiró en la carta de Jeff en el informe anual de la empresa que enumera los elementos fundamentales del éxito futuro: "Poner al cliente primero", "Servir a los demás", "Practicar la administración" asumiendo la responsabilidad de las personas que se le confían y "cultivar la creatividad".

### Elementos fundamentales del éxito futuro



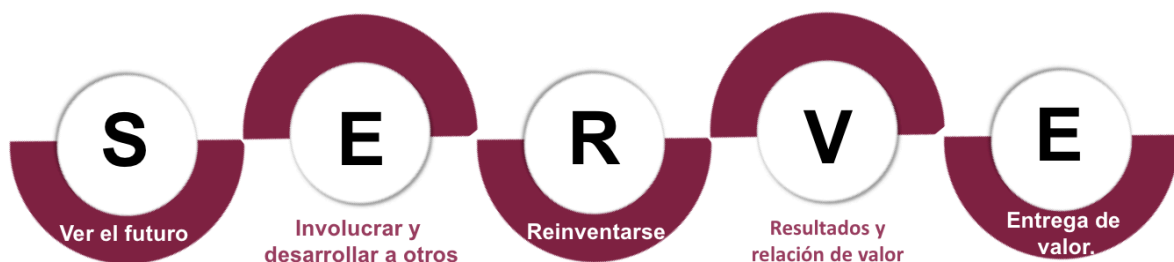
## E significa "Involucrar y desarrollar a otros"

Cuando Debbie incorpora las enseñanzas de Jeff sobre liderazgo en sus actividades diarias, las cosas comienzan a mostrarse en su unidad de negocios. Sus empleados están más entusiasmados con su trabajo, por lo que su productividad aumenta. Eran más felices y Debbie también.

En la próxima reunión, Jeff explicó que la primera E en SERVE significa "compromiso" o contratar a las mejores personas y relacionarse con su personal. Su rutina es reunirse cuatro veces con empleados potenciales para asegurarse de encontrar a las personas adecuadas y conocer a los empleados potenciales.

También ve el proceso como una forma de proporcionar a los prospectos la mayor cantidad de información posible sobre él y la empresa. Los animó a entrevistarlos y verificar su currículum y sus credenciales. Este enfoque permite que los candidatos renuncien si sienten que la empresa no es culturalmente adecuada para ellos. Con el tiempo, el compromiso también implica el desarrollo de los empleados existentes a través de la capacitación, la educación y la tutoría.

Jeff le enseña a Debbie a encontrar buenos candidatos para unirse a su equipo. Al recordar a la amable bibliotecaria que la había guiado al tutorial, Debbie regresó a la biblioteca. Discutió planes de desarrollo personal con la bibliotecaria y finalmente le preguntó su nombre, que era Jill. Durante su conversación, Debbie le preguntó a Jill si alguna vez había considerado cambiar de carrera. Cuando expresó interés, Debbie la invitó a unirse a la empresa. Jill se mostró complacida con la solicitud y dijo que la consideraría. Debbie le cuenta a Jill sobre su división y le entrega una solicitud. Tres semanas después, Jill se convierte en el miembro más nuevo del equipo de Debbie. Inmediatamente hizo una fuerte contribución.



## R significa "Reinventarse continuamente"

En su próxima reunión, Jeff explicó que la R en SERVE significa reinventarse a sí mismo, sus sistemas y su estructura. La búsqueda de superación personal de un líder es un buen ejemplo para los empleados, pero la constante reinvención corporativa es aún más generalizada. Esto incluye hacer que su sistema sea más eficiente y remodelar su estructura.

Algunos líderes se vuelven esclavos de sus sistemas, cuando deberían estar a cargo de ellos y mejorarlos. Teniendo en cuenta la lección de Jeff, Debbie se reúne con los miembros de su equipo para discutir sus objetivos. Eligen reconstruir su unidad y pasar de "peor a primero", un objetivo que pueden lograr juntos.

### V significa "resultados y relación de valor"

Cuando Jeff volvió a ver a Debbie dos semanas después, el le explicó que la "V" de SERVE significa valorar para los resultados y las relaciones. Los líderes deben enfocarse en lograr sus metas profesionales y corporativas, sus resultados, pero no pueden descuidar su relación con las personas que trabajan para ellos. Jeff desapruaba la práctica de liderazgo de usar listas de verificación para tratar de construir relaciones sólidas con los empleados, porque todos somos diferentes.

Jeff le enseñó a Debbie a desarrollar un enfoque personalizado para cada miembro de su equipo y alentar a cada individuo. Le enseñó que si te acercas a la gente con calidez, no tienes que preocuparte tanto por los errores ocasionales. Si eres sincero, responderán positivamente.



En la oficina, Debbie ve a Jill haciendo un buen uso de las habilidades interpersonales que exhibió en la biblioteca. Le preguntó a Jill cómo podría involucrarse más y Jill sugirió que Debbie hablara con sus empleados sobre lo que hacen fuera del trabajo.

### E significa "Entrega de valor"

En su próxima reunión, Debbie está ansiosa por saber qué significa la última E en SERVE. Pero cuestiona a Jeff cuando dice que significa confianza, porque la confianza comienza con una T, por lo que explica que **para que su personal confíe en él, debe estar a la altura de los valores que defiende.** Deby entiende. “No quiero ser alguien que caiga en la trampa de la que me advirtieron: **un líder que simplemente 'tropeza con el murmullo' y no predica con el ejemplo**”, dijo.

Jeff le **dijo que les preguntara a sus empleados qué querían "ser, hacer, tener y ayudar" para que sus vidas sucedieran, y que les diera todo el aliento que pudiera para lograr esas metas.**

Antes de que terminara la reunión, Debbie le pidió a Jeff que nombrara a algunos de los líderes que, en su opinión, encajaban mejor en el modelo SERVE. El le dijo que los líderes que admiraba, que verdaderamente encarnaban valores importantes, eran personas que servían a los demás. Luego pidió una semana para considerar su respuesta.

Mientras tanto, desde que Debbie se reunió con Jeff para asesorar y trabajar en la implementación de sus ideas de liderazgo de SERVE, su equipo no ha hecho más que mejorar. Cumplió sus metas de productividad y pasó de ser la peor unidad de la empresa a una de las mejores. Debbie estaba orgullosa de saber que, como presidente, Jeff esperaba importantes mejoras en su equipo.



## El mejor líder de SERVE

La próxima reunión de Jeff y Debbie es la última de su sesión formal de tutoría. Debbie lamenta que el proceso esté llegando a su fin, pero está feliz de que su amistad con Jeff continúe.

Cuando se sentaron para su discusión final sobre liderazgo, volvió a preguntar qué líderes citaría como modelos a seguir ideales, personas que adoptan todos los aspectos del enfoque SERVE. Llamó a Nelson Mandela, porque salió de prisión sin rencor y siguió sirviendo a su país. Debbie sugirió al expresidente estadounidense Jimmy Carter, debido a su trabajo con Hábitat para la Humanidad y sus esfuerzos para promover la paz. Jeff dijo más tarde que personalmente vio a Jesús de Nazaret como alguien que "significaba [toda] la filosofía del liderazgo de servicio".

Cuando Debbie le agradeció por guiarlo, Jeff dijo que había decidido ascenderla para dirigir las actividades de desarrollo de liderazgo de la empresa. Aceptó gustosamente el ascenso. Una semana después, Jeff se une a Debbie y su equipo para celebrar su mudanza.

Todo el mundo está de humor para la fiesta. Jill, quien reemplazará a Debbie como jefa de departamento, felicitó públicamente a Debbie por su logro y por ayudar al equipo a realizar mejoras sustanciales.



En nombre del equipo, Jill le entregó a Debbie una placa grabada en oro que decía, en palabras de Martin Luther King Jr., "Todos pueden ser grandes porque todos pueden servir". Debajo de la cita, la placa decía: "Gracias Debbie Brewster por mostrarnos cómo ser geniales al mostrarnos cómo servir".



### Jesús Gómez Espejel

- 🌐 [www.gomezespejel.com](http://www.gomezespejel.com)
- ✉ [jesus.gomez@estrategica.mx](mailto:jesus.gomez@estrategica.mx)
- ☎ 521 (33) 3122 0202
- 📍 Guadalajara, Jalisco, México

