



## Liderazgo total

Sea un mejor líder y tenga una vida más satisfactoria

por Stewart D. Friedman

### RESUMEN EJECUTIVO

Liderazgo total es un programa para desarrollar nuestra manera de líderes y aprender a actuar:

- Con autenticidad: al determinar qué es o no importante.
- Con integridad: al respetar todas las esferas de nuestra vida.
- Creativamente: al experimentar con nuevas soluciones.

Convencido de que el liderazgo se puede aprender y se debe aprender, el autor nos brinda un método para obtener mejores resultados en los negocios al tiempo que gozamos de una vida personal más satisfactoria.

Este libro de Stewart Friedman se aleja de los tratados que se centran en el mundo corporativo y, por el contrario, asume un enfoque más holístico, que incluye: el trabajo, el hogar, la comunidad y la persona misma.

### Liderazgo total

Muchas personas creen que tener éxito en un área de la vida significa sacrificar otra área. Este es el caso de los directores generales que quisieran tener más tiempo para estar con sus hijos o de las amas de casa que creen que sus carreras están destruidas. Esta falta de integración conlleva que la gente se sienta poco realizada, resentida y culpable, aparte de terminar invirtiendo tiempo y dinero en cosas que no tienen nada que ver con sus valores y prioridades.

El método del “liderazgo total” permite resolver este problema mediante una serie de instrumentos que nos ayudan a fortalecer las cuatro áreas de nuestra vida: trabajo, hogar, comunidad y persona. El programa de liderazgo se ocupa de estas cuatro áreas como si fuera un sistema interdependiente. Cuando mejoramos en un área también mejoramos en las otras tres.

El modelo según el cual debemos lograr un balance entre el trabajo y la vida personal está errado, pues supone que debemos dedicarles la misma atención a dos áreas diametralmente opuestas. Además, implica que debemos llegar a acuerdos y negociar para obtener resultados. En cambio, el modelo del liderazgo total se parece más a un cuarteto de jazz. Los instrumentos tocan en armonía. A veces, el piano toca la melodía mientras los otros instrumentos descansan. Otras veces, el saxofón suena y la batería hace silencio. El resultado sigue siendo una bella pieza musical.

El liderazgo total es un método para lograr cambios cuantificables en las diversas áreas de nuestra vida. Nos permite definir y concentrarnos en los aspectos de la vida que nos resultan más valiosos, así como alinear nuestras acciones con nuestros objetivos e ideales. El programa fomenta la necesidad de compartir y relacionarnos con la gente más importante para nosotros. A medida que progreseemos, comenzaremos a sentirnos más esperanzados, más enérgicos y entusiastas frente al futuro. Además, desarrollaremos una mayor confianza y capacidad como líderes. Este programa se desarrolla en tres partes:

### Actuar con autenticidad

El primer paso es definir y clarificar nuestros valores, objetivos, esperanzas y deseos. Esto nos permitirá determinar si nuestras acciones se corresponden o no con nuestros principios.

Seguidamente, debemos escribir tres ensayos muy cortos:

1. Momentos decisivos: describir cuatro o cinco eventos fundamentales de nuestra vida. La idea es explicar cómo cada uno de estos eventos influyó en nuestra manera de pensar.
2. Mi héroe: escribir sobre gente que admiremos. La idea es explicar por qué y cómo nos hemos sentido inspirados por estas personas.
3. Visión de liderazgo: escribir sobre la visión de futuro que tenemos. Es preciso que usemos nuestra imaginación sin preocuparnos de crear un cronograma. Esta visión es más una guía que un mapa. A medida que avanzamos, la revisaremos para procurar que sea cónsona con nuestros objetivos y prioridades.

El próximo ejercicio tiene que ver con identificar de cinco a diez “valores fundamentales” en lo más profundo del corazón. Las circunstancias pueden cambiar, pero estos valores (amor, autonomía, justicia, humor, salud, deber, creatividad, orden, lealtad y respeto por sí mismo) continuarán siendo a toda prueba.

Debemos escribir una o dos oraciones para explicar por qué nos importa cada uno de los valores fundamentales; por ejemplo:

- Autenticidad: debo creer en lo que hago.
- Coraje: muchos líderes evitan preguntas difíciles. El coraje y aceptar que uno se equivoca es fundamental.

- Familia: el trabajo es trabajo; pero la familia es mi vida.

El siguiente paso es investigar la “importancia relativa” de las cuatro áreas de nuestra vida: trabajo, hogar, comunidad y persona. Para tal fin, podemos hacer una tabla en la que le asignemos un porcentaje de importancia a cada una de dichas áreas. Los porcentajes deben dar un total de cien por ciento. Por ejemplo:

- Trabajo, carrera, escuela: 35%.

- Hogar, familia: 35%.

- Comunidad, sociedad: 10%.

- Persona (mente, cuerpo, espíritu): 20%.

A continuación, debemos asignarles porcentajes que reflejen cuánto tiempo y energía le dedicamos a cada área. Debemos preguntarnos si los porcentajes concuerdan con nuestros verdaderos deseos. Es posible que nos demos cuenta de que, por ejemplo, le dedicamos 65% de nuestro tiempo al trabajo, mientras que sólo le dedicamos 20% a nuestra vida personal.

Ahora debemos hacer un gráfico de cuatro círculos que representen las cuatro esferas de la vida. El tamaño de cada esfera debe representar el porcentaje que le hemos asignado más arriba; es decir, mientras mayor el porcentaje, mayor será el círculo. Acto seguido, debemos solapar los círculos para que describan la armonía o falta de armonía que hay entre las cuatro áreas. Debemos estudiar el gráfico y preguntarnos qué tan satisfechos y felices estamos en cada área y con la interacción entre las áreas.

### Actuar con integridad

En esta etapa, debemos mejorar la integridad de la estructura de nuestra vida y prepararnos para la siguiente etapa, que consiste en mejorar nuestro desempeño. Cuando creamos armonía entre las cuatro áreas, generamos un “excedente positivo”, que es el producto natural de sentirnos bien con nuestros logros. Para fortalecer la integridad de nuestra vida (es decir, sentir que todas las partes encajan entre sí como un todo), debemos hacer ciertos ejercicios para demostrarles a quienes realmente nos importan por qué es tan significativo que nos apoyen. A medida que hacemos dichos ejercicios, nuestra vida mejorará y obtendremos un mayor control de cada área al tiempo que generamos confianza en las relaciones que más nos importan.

Estos ejercicios se centran en estudiar la situación de nuestras relaciones. Debemos hacer una lista de las personas que son importantes para nuestro éxito futuro en cada una de las áreas. En el área de la persona (mente, cuerpo, espíritu), nosotros somos la persona más importante. Pero en cada uno de las otras tres áreas, debemos hacer una lista de cuatro o cinco personas y explicar por qué las hemos escogido. A continuación, debemos indicar qué creemos que cada una de estas personas (incluidos nosotros mismos) espera de nosotros. Usando una escala del uno al diez, debemos evaluar qué tan

bien estamos cumpliendo con las expectativas. Determinemos qué queremos y necesitamos de cada persona para sentirnos realizados y exitosos. Al revisar esta tabla, debemos preguntarnos si estamos satisfaciendo las expectativas de las personas en cuestión. Si este no es el caso, ¿dónde estamos fallando? Debemos buscar cualquier oportunidad de progreso mutuo con cada individuo.

Asimismo, debemos entablar diálogos significativos con cada una de estas personas con el fin de verificar las expectativas existentes y, si es necesario, cambiarlas. Debemos aproximarnos a estos diálogos con una mente abierta. A medida que hablamos con cada persona, debemos confirmar o revisar las expectativas. Estas conversaciones fortalecerán cada relación y brindarán la oportunidad de crear confianza y de obtener apoyo para nuestros objetivos. En estos diálogos debemos:

- Preguntarles a las personas el por qué de sus expectativas.
- Valernos de preguntas para buscar la necesidad humana básica que yace bajo cada una de las posiciones expresadas.
- Reconocer que hay intereses compitiendo.
- Concentrarnos en un futuro común.
- Preguntar qué debemos hacer para ser un mejor amigo, jefe, empleado, esposo o esposa, hermano, ciudadano.
- Ser concretos a la hora de sugerir cambios.

Al tomar en cuenta estas preguntas, comenzaremos a ver nuestra vida como un todo cuyas partes están interconectadas.

Las tecnologías de la comunicación nos mantienen todo el tiempo en contacto con los demás. Esto es positivo, pero también puede ser estresante. Pensemos en nuevas maneras de aprovechar los medios. Por ejemplo, tal vez podemos aprovechar los medios para reducir el tiempo que pasamos con los colegas y, a la vez, aumentar el tiempo que pasamos con la familia.

### Actuar con creatividad

Actuar con creatividad significa experimentar con la forma de hacer las cosas. En esta etapa, debemos hacer experimentos relacionados con cambios planificados. Estos experimentos tienen que ver con mejorar nuestro desempeño en cada una de las áreas. La investigación se puede dar a lo largo de varias áreas o sólo en una.

Podemos hacer los siguientes experimentos:

- Hacer seguimiento y reflexionar: mantener un historial de nuestras acciones o sentimientos con el fin de, por una parte, poder evaluar cuánto hemos avanzado, y por la otra, incrementar nuestra autoconciencia.
- Planificar y organizar: gerenciar nuestro tiempo de una manera que mejore nuestra productividad o que nos permita alcanzar nuestros objetivos.

- **Rejuvenecimiento y regeneración:** implementar programas, actividades y comportamientos que mejoren nuestra salud física y espiritual.
- **Aprecio y cariño:** hacer actividades que fortalezcan nuestras relaciones con el fin de reforzar los lazos y crear confianza.
- **Enfocarse y concentrarse:** tratar de involucrarnos completamente con el presente, de modo que podamos dedicarle toda nuestra atención a las prioridades.
- **Revelar y compartir:** intercambiar ideas y sentimientos con la gente que nos importa.
- **Turnos y lugares:** trabajar a diferentes horas y desde diversos lugares con el fin de volvernos más eficientes y flexibles.
- **Delegar y desarrollar:** delegar ciertas tareas para poder aprovechar mejor nuestros talentos.
- **Explorar y aventurarnos:** comenzar nuevos proyectos, empleos y actividades.

Los experimentos no tienen por qué ser grandiosos. De hecho, el mejor enfoque es buscar tareas posibles que produzcan pequeños cambios y sin mayores riesgos. Debemos valernos de criterios evaluativos apropiados que nos permitan determinar si ya hemos alcanzado nuestros objetivos, así como aprender de los errores. Estos criterios pueden ser objetivos

(por ejemplo, el incremento de las ventas) o subjetivos (analizar nuestra reacción emocional al probar algo nuevo).

Los experimentos nunca terminan. Por el contrario, aprendemos la lección, pedimos opiniones, hacemos los ajustes necesarios y seguimos aprendiendo por ensayo y error. A medida que hagamos los experimentos, descubriremos que, cuando tratamos de mejorar nuestra vida, también estamos ayudando a los demás. Cuando interactuamos y alineamos nuestros intereses con los de los demás, terminamos apoyando los intereses del colectivo. Esta es una habilidad fundamental para el líder.

### Reflexionar y crecer

Cuando hayamos completado por primera vez el programa de liderazgo total, debemos revisar nuestros objetivos originales. Pensemos en si hemos alcanzado nuestros objetivos iniciales y si hemos mejorado en las cuatro áreas. Asimismo, debemos evaluar el éxito de nuestros experimentos, hacer los cambios necesarios y seguir progresando al tiempo que reflexionamos en nuestro viaje. Es importante que sinteticemos lo que hayamos aprendido en la vida y compartamos las lecciones con los demás. Si estamos entrenado o enseñándole a alguien sobre liderazgo, seguiremos creciendo.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Recursos Humanos y Empleo

**Título original:** Total Leadership

**Editorial:** Harvard Business School Press

**Publicado en:** Junio de 2008

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php/626>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir el contenido de las mismas ni parcial ni totalmente, ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.