

Cinco Pasos para Desarrollar su Marca de Liderazgo Personal

por Dave Ulrich y Norm Smallwood

Usted tiene una marca de liderazgo personal. ¿Pero es la correcta?

La pregunta no es trivial. Una marca de liderazgo transmite su identidad y carácter distintivo como líder. Comunica el valor que usted ofrece. Si tiene la marca de liderazgo *errónea* para la posición que ocupa o la que desea, entonces su trabajo no está teniendo el impacto que podría tener.

Usamos el término *marca* deliberadamente. Acme Manufacturing puede producir elartilugio más grandioso del mundo, pero si pocas personas conocen la empresa o elartilugio —si ninguno de los dos tiene una marca poderosa— entonces ese artilugio generará muy poco valor. Lo mismo ocurre con los líderes. Una marca de liderazgo personal fuerte permite que todo lo que sea poderoso y efectivo de su liderazgo se haga del conocimiento de todos sus colegas a lo largo y ancho de la organización, permitiéndole generar el máximo valor.

En este artículo, adaptado de nuestro libro *Leadership Brand: Developing Customer-Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value* (Marca de liderazgo: desarrollar líderes centrados en el cliente para impulsar el desempeño y crear valor duradero), (Harvard Business School Press, 2007), le enseñaremos cómo modelar una marca de liderazgo personal que muestre quién es usted y lo que puede hacer. El beneficio de crear conscientemente una marca de liderazgo es el enfoque; cuando sabe con total claridad por qué quiere ser conocido, es más fácil dejar de lado las tareas y proyectos que no le permiten fortalecer esa marca y concentrarse en actividades que sí lo hacen.

1. ¿Qué resultados quiere alcanzar el año próximo?

Lo primero que debe hacer es preguntarse: “¿En los próximos 12 meses, cuáles son los resultados más importantes que deseo lograr en el trabajo?” Tome en consideración los intereses de estos cuatro grupos:

- **Clientes:** Identifique a los clientes que directa o indirectamente obtienen un valor de los bienes o servicios que usted produce. ¿Cómo puede darles un valor agregado?
- **Inversionistas:** ¿Qué desean? ¿Qué pueden hacer usted y su grupo para satisfacer sus expectativas?
- **Empleados:** ¿Qué resultados busca de los empleados: mayor creatividad, mejor colaboración, una retención superior? ¿Qué necesitan sus empleados de usted?
- **La organización:** ¿Cómo puede su equipo ayudar a la organización a ejecutar su estrategia?

En una ocasión trabajamos con una ejecutiva muy talentosa y trabajadora a la que llamaremos Judy. Su alto desempeño en varios puestos de su organización (fue auditora, ingeniero de procesos y gerente de servicio al cliente) la hizo merecedora a un ascenso a gerente general, donde estaría dirigiendo uno de los negocios más grandes de la empresa.

Para tener éxito en su primer puesto de liderazgo a gran escala y cumplir con el complejo conjunto de expectativas que enfrentaría, sabía que necesitaría volverse más decidida en la forma de dirigir a otros. En pocas palabras, sabía que necesitaba una nueva marca de liderazgo, y acudió a nosotros para ayudarla a forjarla.

Siguiendo nuestro consejo, examinó la retención de clientes, la satisfacción y las cifras de ingresos y llamó a tres de los clientes más importantes de la empresa para escuchar sus ideas sobre las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de la división. Analizó el desempeño financiero de su división en años anteriores y revisó minuciosamente el desempeño financiero esperado para el año entrante. Se reunió con pequeños grupos de empleados y examinó encuestas de empleados y otros datos para evaluar cómo los empleados tanto en el interior como el exterior de la división la consideraban. Finalmente, meditó cuidadosamente la forma en que su negocio podía contribuir a la organización como un todo.

Note que aconsejamos a Judy que empezara por enfocarse en las expectativas de las personas a quienes prestaba servicio, más que en lo que ella identificaba como sus fortalezas personales. La marca de liderazgo se enfoca hacia el exterior; trata sobre entregar resultados. Mientras que identificar fortalezas innatas es una parte importante de la definición de su marca de liderazgo, el punto de partida es clarificar lo que se espera de usted.

2. ¿Cómo desearía ser conocido?

Considerando el contexto de los resultados de negocios que desea alcanzar, considere cómo desea ser percibido.

Judy sabía que era percibida como competente en el aspecto técnico y como muy trabajadora, pero algo distante.

Se dio cuenta de que estos rasgos resultaban en una marca de liderazgo que no la llevaría muy lejos en su nuevo puesto.

Judy eligió seis descriptores que equilibraban las cualidades que la caracterizaban con las que le serían críticas en su nuevo puesto, y después puso a prueba sus elecciones al compartirlas con su jefe, sus colegas y con algunos de sus subordinados de confianza. Simplemente les preguntó: “¿Éstos son los rasgos que alguien en este puesto de gerente general debería tener?” Sus respuestas la ayudaron a perfeccionar su lista para incluir finalmente lo siguiente:

- Colaborativa
- Decidida
- Independiente
- Innovadora
- Orientada a resultados
- Estratégica

Es importante tener presente que la lista que integre podría requerir que usted se aventure en nuevas direcciones. Eso está bien. Pero asegúrese de no incluir en ella rasgos que no

crea que podrá manifestar. Judy, por ejemplo, reconoció que trabajar en colaboración no le era del todo fácil, pero sentía que tenía la capacidad de hacerlo de forma efectiva.

3. Defina su identidad

El siguiente paso es combinar estas seis palabras en frases de dos palabras que reflejen su identidad deseada. Este ejercicio le permite desarrollar una descripción más detallada y más compleja: no sólo por lo que desea ser conocido, sino cómo probablemente deberá actuar para llegar a ese punto. Por ejemplo, *impulsado calmadamente* difiere de *impulsado incansablemente*. Experimentar con las múltiples combinaciones que puede hacer a partir de las seis palabras que eligió le ayuda a concretar su marca de liderazgo personal.

Judy combinó los seis descriptores en las tres frases siguientes:

1. Independientemente innovadora
2. Decididamente colaborativa
3. Estratégicamente orientada a resultados

Esta segunda lista, que al igual que la primera sometió a prueba con varios colegas, combinó de forma efectiva lo que le resultaba fácil a Judy (“independientemente innovadora” y “estratégicamente orientada a resultados”) con lo que podía lograr mediante un esfuerzo disciplinado (“decididamente colaborativa”). Judy estaba satisfecha de que esto describiera acertadamente tanto el tipo de líder que era y el tipo de líder en que se estaba convirtiendo.

4. Elabore un enunciado sobre su marca de liderazgo, después póngalo a prueba

En este paso, usted reunirá todo en un enunciado de su marca de liderazgo de forma que haga una conexión con las palabras “para poder” entre cómo quiere ser conocido (Pasos 2 y 3) y sus resultados deseados (Paso 1). Llene los espacios en blanco:

Deseo ser conocido por ser _____ para poder entregar _____.

El enunciado de la marca de liderazgo de Judy decía: “Quiero ser conocida por ser independientemente innovadora, decididamente colaborativa y orientada estratégicamente a resultados para poder generar resultados financieros superiores para mi negocio.”

Una vez redactado el enunciado de su marca de liderazgo, formule las siguientes preguntas para ver si necesita perfeccionarlo:

- *¿Ésta es la identidad de marca que representa mejor a la persona que soy y lo que puedo hacer? Si usted viviera de acuerdo a esta declaración de liderazgo ¿se percibiría como exitoso? ¿Está dispuesto a decir a otros que ésta es su marca de liderazgo personal?*
- *¿Esta identidad de marca es algo que crea valor ante los ojos de mi organización y de los grupos de interés clave? ¿Esto es algo necesario?*
- *¿Qué riesgos estoy tomando al manifestar esta marca? ¿Qué evitará la marca que usted comprenda y realice? Ésta es una pregunta importante: puede ser tentador elegir una identidad de marca que respalde los valores organizacionales pero no sus*

valores y fortalezas personales. Por ejemplo, en muchas firmas orientadas a la tecnología, los conocimientos técnicos se valoran por encima del arte de vender o de las fortalezas interpersonales. Sin embargo sería un error, incluso en una organización de este tipo, el disfrazarse como un líder técnico si lo que realmente le motiva es otra cosa. Admitir lo que su marca personal evita que comprenda y realice le ayuda a formar un equipo capaz de compensar áreas que no forman parte de sus fortalezas y de hecho incrementa la eficacia de su liderazgo.

- *¿Puedo vivir con esta marca?* ¿Tiene usted la capacidad para transformar las cualidades que formula en su enunciado de marca de liderazgo en un comportamiento de día a día? ¿Puede hacer compromisos en lapsos de tiempo específicos para vivir de acuerdo a la marca de liderazgo que integró? ¿Puede traducirlos en las decisiones y elecciones que toma?

Después de haber concluido este ejercicio, Judy estaba satisfecha de haber desarrollado una marca de liderazgo personal que fuera adecuada para su nuevo puesto y dentro de sus posibilidades para vivirla y hacerla real.

5. Haga una realidad su identidad de marca

Las marcas que se desarrollan pero no se viven crean cinismo porque prometen lo que no cumplen. Para asegurar que la marca de liderazgo que usted publicita esté incorporada en su trabajo diario, hable con aquéllos que se encuentran a su alrededor. ¿Ellos le perciben como usted desea ser percibido? Si usted dice que es flexible y accesible ¿otros consideran que lo es?

Después de que Judy definió su marca de liderazgo personal, la compartió con otros. Hizo saber a la gente que estaba evolucionando como líder y solicitó su retroalimentación, especialmente en torno a sus esfuerzos para trabajar en colaboración.

Pasados seis meses en el puesto, Judy nos informó que había logrado resultados positivos en general. Aunque pensaba que el negocio podría haber alcanzado algunos objetivos con mayor rapidez si ella hubiera dependido sólo de su propia experiencia técnica para trazar su curso, reconoció que dicho éxito habría sacrificado el desarrollo de un equipo fuerte. Y efectivamente era un equipo fuerte: identificaban los desafíos con claridad, respetaban las opiniones unos de los otros, tomaban decisiones difíciles, y avanzaban juntos.

El ejercicio de forjar una marca de liderazgo y una disciplina de día a día para hacerla una realidad, dijo Judy, la ayudó a permanecer enfocada en los retos más importantes de su nuevo puesto.

Su marca debe evolucionar

Su marca de liderazgo no es estática; debe evolucionar en respuesta a las diferentes expectativas que usted enfrenta en diferentes momentos de su carrera. En nuestro trabajo, hemos visto que líderes con conciencia de sí mismos y el empuje necesario para hacer evolucionar sus marcas de liderazgo con regularidad tienen más probabilidades de ser exitosos a largo plazo, y de disfrutar más el recorrido.

La marca de liderazgo se desarrolla también de manera muy efectiva a nivel institucional. Las empresas con fuertes marcas de liderazgo crean cimientos profundos de gerentes y ejecutivos expertos y a menudo disfrutan de una marcada ventaja competitiva.

Para aprender más acerca de la marca de liderazgo organizacional, vea nuestro artículo en la publicación *Harvard Business Review*, “Building a Leadership Brand” (*Creando una Marca de Liderazgo*, Julio de 2007, #R0707G), o nuestro libro recientemente publicado, *Leadership Brand: Developing Customer-Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value*, Harvard Business School Press, 2007).

Este artículo está adaptado con autorización de Leadership Brand: Developing Customer-Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value (Harvard Business School Press, 2007).

Dave Ulrich es profesor de administración de empresas en la Universidad de Michigan y cofundador de la empresa de consultoría RBL Group (www.rbl.net). Norm Smallwood es cofundador de RBL y coautor de cinco libros y múltiples artículos sobre estrategia empresarial, organización y liderazgo. Pueden ser contactados en www.rbl.net