

CURSO DE LIDERAZGO

CONTENIDO

CLASE 1. ¿Qué es un líder?	CLASE 2. ¿El líder nace o se hace?
CLASE 3. Visión de futuro	CLASE 4. Liderazgo en cualquier puesto de trabajo
CLASE 5. Liderazgo en la propia vida	CLASE 6. Características básicas del líder
CLASE 7. Características complementarias del líder	CLASE 8. El antilíder
CLASE 9. Líder carismático	CLASE 10. Persona de acción
CLASE 11. Aceptar el cambio	CLASE 12. Correr riesgos
CLASE 13. Aprendizaje	CLASE 14. Tomar decisiones
CLASE 15. Modo de actuar	CLASE 16. Autoridad versus persuasión
CLASE 17. Empleo del miedo	CLASE 18. Entorno laboral
CLASE 19. Comunicación	CLASE 20. Pequeños detalles
CLASE 21. Trabajo en equipo	CLASE 22. Conflictos dentro del equipo
CLASE 23. Relación con los empleados	CLASE 24. Motivación
CLASE 25. Fijar metas	CLASE 26. Descentralización
CLASE 27. Sistemas de medición	CLASE 28. Premios
CLASE 29. Crisis	CLASE 30. Dificultades del líder
CLASE 31. Herencia	

Lección 1

¿Qué es un líder?

El líder es **aquella persona que es capaz de influir en los demás.**

Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.).

Es la persona que **lleva "la voz cantante" dentro del grupo**; su opinión es la más valorada.

El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa:

Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica.

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

Lo que caracteriza al líder es su **habilidad para conducir equipos**:

Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.).

Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su **visión de futuro**.

Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores.

Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder.

En las metas que plantea el líder **persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros.**

Consigue así que las personas se identifiquen con las metas

marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño.

Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización. Esta terminaría por rechazarlo.

*Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, **luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos.***

*El líder representa para el resto del grupo un auténtico **ejemplo de dedicación**, de entusiasmo y de coraje.*

Una persona que tuviera una gran visión de futuro pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder.

*Por último, hay que señalar que **no es líder quien quiere sino quien puede.***

Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee.

Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia.

Lección 2

¿El líder nace o se hace?

Es una pregunta que surge siempre que se aborda el tema del liderazgo.

La **opinión generalizada** es que **hay líderes que nacen** con capacidades innatas y **hay otros que se van formando** en su desarrollo profesional.

Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero **a veces resulta más determinante la formación** que uno va adquiriendo y **la experiencia** que va acumulando.

Hay técnicas de liderazgo, de toma de decisiones, de conducción de equipos, de motivación, de comunicación, etc. que **el líder tiene que conocer y dominar**.

Hay que señalar la importancia de asistir a **seminarios** sobre liderazgo, así como la lectura de libros sobre la materia.

También es de gran utilidad conseguir un **feed-back** del grupo para ver qué se está haciendo bien y donde hay que mejorar.

El ir asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, haciendo frente a situaciones difíciles, permitirá **ir forjando a un auténtico líder**.

Por este motivo, **no es bueno "superproteger" a las personas** en su desarrollo humano y profesional. Es importante que desde pequeño vayan conociendo el valor del esfuerzo, que se vayan enfrentando a ciertas "dificultades", en definitiva, que aprendan a desenvolverse por la vida.

Hay que favorecer que los empleados vayan asumiendo competencias y que se vayan acostumbrando a enfrentarse a problemas. Se trata de irlos preparando para que en un futuro sean capaces de tomar las riendas de la organización.

La preparación y la experiencia son aspectos que hay que cuidar en la formación de toda persona y es conveniente **empezar a hacerlo desde su juventud**, para ir desarrollando sus capacidades de liderazgo.

Otro aspecto esencial para poder ejercer un buen liderazgo es **conocer en profundidad el terreno en el que uno se mueve**.

El líder de una empresa puede jugar un papel secundario en un club de tenis (por ejemplo) del que sea socio si sus conocimientos de este deporte, de cómo funciona su entorno, etc., es limitado.

No obstante, **el líder no tiene porque ser un especialista en la materia**, pero sí tendrá que **tener una formación sólida e integral**, que le permita tener ideas muy claras y un conocimiento global de la actividad que desarrolla (sea ésta empresarial, deportiva, cultural,

etc.).

El liderazgo se basa en un reconocimiento espontáneo por parte del resto del equipo, lo que exigirá dar la talla, estar a la altura de las circunstancias. Si el grupo detecta en él carencias significativas terminará por rechazarlo.

Los subordinados entienden que el líder no tiene por qué conocer hasta el último detalle de cada asunto (para eso están los expertos), pero sí esperan de él un conocimiento suficientemente sólido.

Lección 3

Visión de futuro

En un mundo tan cambiante como el actual tan sólo sobreviven aquellas empresas que saben adaptarse a los cambios con rapidez.

Y el saber anticiparlos, el ser capaz de tomar la iniciativa, constituye una ventaja competitiva de primer orden y permite que la empresa gane posiciones.

El líder tiene la habilidad de adelantarse a los acontecimientos.

El líder se caracteriza por esta capacidad de "ir por delante", de prever los movimientos del sector. Ello le permite ir tomando las medidas oportunas para que la empresa se encuentre siempre en primera línea.

Esta capacidad estratégica es captada por el grupo y en ella se basa gran parte de la confianza que éste deposita en su líder, en la medida en que entiende que su futuro se encuentra en buenas manos.

El líder se preocupa del corto plazo de la empresa, pero también, y muy especialmente, del largo plazo.

El líder no es una persona que en un momento dado tiene una idea "mágica", sino que su manera habitual de funcionar es mirando siempre hacia delante, señalando nuevos retos, fijando nuevas metas.

Es una persona inquieta, inconformista, soñadora, pero que consigue materializar sus sueños: tiene una confianza ciega en llegar a lograr sus objetivos.

El líder es seguido por el equipo porque genera confianza; su visión de futuro es exigente, pero creíble y motivadora: genera entusiasmo.

El futuro que el líder defiende conlleva objetivos difíciles pero alcanzables. Si su idea de futuro fuera meramente utópica nos encontraríamos ante un lunático, no ante un líder.

Su visión de futuro genera un fuerte consenso dentro de la organización.

Debe ser un futuro que busque el bien de la empresa, pero también el de cada uno de sus empleados. Si no fuera así, difícilmente conseguiría el respaldo del grupo, y sin este respaldo difícilmente podría alcanzar sus objetivos.

Por ejemplo, si el gerente de una empresa busca maximizar el beneficio a base exclusivamente de recortes de gastos (incluyendo reducciones de plantilla) no es probable que genere excesivo entusiasmo entre los empleados (el interés de la empresa chocaría con el particular de cada persona).

Si por el contrario, basará su estrategia en mejorar la calidad de los productos, buscando un crecimiento del beneficio empresarial del que se beneficiaran también los empleados, es muy probable que éstos pusieran

todo su empeño en lograr este objetivo.

*Aunque el líder es quien señala los **objetivos a largo plazo**, en su concreción debe buscar que **participen activamente sus colaboradores** con el objetivo de conseguir establecer unas metas que todo el mundo sienta como propias.*

***La organización se siente especialmente motivada cuando lucha por unos objetivos con los que se identifica** (y no vienen meramente impuestos).*

En definitiva, esta visión de futuro es lo que distingue a un líder de un simple buen gestor.

El buen gestor es capaz de conseguir que los empleados trabajen eficientemente, que se encuentren motivados, que alcance los resultados propuestos, pero le falta esa visión estratégica que es básica para asegurar la supervivencia de la empresa.

Lección 4

Liderazgo en cualquier puesto de trabajo

Hay que **diferenciar liderazgo de poder jerárquico**:

La jerarquía puede dar poder, pero la autoridad moral sólo se consigue con el liderazgo.

Puede ocurrir que en un grupo humano el jefe y el líder sean personas diferentes:

El jefe es aquél que ocupa el puesto jerárquico más elevado, mientras que el líder es quien que goza de autoridad moral sobre el resto del grupo.

En una situación como ésta, el jefe podrá dar órdenes que serán acatadas y cumplidas por miedo a posibles sanciones disciplinarias, mientras que el líder no dará órdenes (no tiene autoridad jerárquica), pero sus indicaciones, sus opiniones, sus planteamientos, serán aceptados por el resto de la organización.

Por tanto, hay que dejar muy claro que **el liderazgo no es sólo un rol reservado a la cúpula directiva** de una empresa, sino que **es un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe.**

La capacidad del líder de movilizar al equipo, de alcanzar los objetivos, de tomar decisiones, de conseguir resultados, de ser la referencia del grupo, etc., se puede realizar en cada nivel de la organización.

Cada persona podrá ejercer su liderazgo dentro de su área de competencia.

Por ejemplo, dentro de una empresa el primer ejecutivo podrá ejercer de líder, pero también podrá hacerlo el jefe de un departamento, un comercial, un administrativo, un mecánico, etc.

El primer ejecutivo lo ejercerá sobre toda la organización, mientras que el jefe de un departamento podrá hacerlo dentro de su unidad, y el comercial, el administrativo o el mecánico podrán jugar este papel entre sus compañeros.

Un empleado que ocupe una posición intermedia o baja dentro de una empresa no tiene por que limitar su actuación a un mero conformismo o seguidismo, sino que dentro de su esfera de actuación podrá adoptar una actitud activa, innovadora, luchadora, inconformista, preocupada por el bien de la organización y motivadora para el resto del equipo.

En definitiva, puede ejercer un liderazgo tan intenso como si ocupara el primer puesto del escalafón.

De hecho, una de las **responsabilidades del líder** de una empresa es **promover este espíritu de liderazgo en todos los niveles de la organización.**

Un líder que no consigue contagiar su entusiasmo, fomentar sus valores y

su modo de trabajar es un líder que en cierta modo ha fracasado.

*Además, **el líder tiene la obligación de ir formando nuevos líderes entre sus colaboradores** con vista a que el día de mañana puedan sustituirle.*

Lección 5

Liderazgo en la propia vida

Es muy difícil separar totalmente la vida profesional de la vida personal.

No suele ocurrir que una persona sea un líder en su trabajo y en cambio se comporte de manera conformista, sin empuje, en su vida privada.

El líder suele actuar con el mismo nivel de autoexigencia, de búsqueda de la excelencia y de comportamiento ético en todos sus ámbitos de actuación (profesional, familiar, personal, etc.).

Los mismos principios de actuación que aplica en el trabajo (honestidad, dedicación, innovación, decisión, preocupación por las personas, comprensión, etc.), aplicará en su vida ordinaria.

El líder debe ser una persona coherente, capaz de mantenerse fiel a sus principios y de no renunciar a ellos en pro de su carrera profesional.

*El líder tiene que ser **capaz de defender sus principios** aunque esto le pueda suponer graves contratiempos profesionales.*

El liderazgo, el ser capaz de defender apasionadamente unos ideales, exige una gran solidez en las propias convicciones, que sólo es posible cuando éstas se asientan en principios inquebrantables.

Además, es fundamental que el líder mantenga una **vida equilibrada**, dedicando tiempo no sólo a su vida profesional, sino también a su vida personal y familiar.

*El liderazgo conlleva tal nivel de responsabilidad y de presión, requiere tanta ilusión y optimismo, demanda tanta persistencia y dedicación, exige tanta capacidad para convencer, animar, motivar, etc., que **tan sólo una persona con una vida equilibrada será capaz de dar lo mejor de sí misma** y estar a la altura a de las circunstancias.*

Para que una persona pueda desarrollarse en todos sus ámbitos y no dejar que el profesional lo termine absorbiendo todo es fundamental **aprovechar el tiempo al máximo**.

*Hay que **sacarle tiempo al tiempo** (el tiempo es un bien escaso que hay que optimizar).*

El tiempo pasa rápido y cada día cuenta: un día que no se aproveche es un día perdido.

El líder no se puede permitir el lujo de perder el tiempo.

Vivir intensamente, aprovechando el tiempo al máximo, **no implica vivir aceleradamente**.

El liderazgo hay que ejercerlo a lo largo de toda la vida, es una carrera a largo plazo, por lo que exige dosificar las fuerzas y no quemarse en un "sprint" alocado.

El vivir intensamente permite atender todas las facetas humanas (personal, familiar, social y profesional) y no dejar ninguna de ellas

desatendidas.

Aprovechar el tiempo exige planificación:

El líder tiene mil asuntos que atender y tan sólo una buena organización le va a permitir poder desenvolverse con soltura y dedicar el tiempo a lo realmente importante y no perderlo con temas menores.

Si no lo hace así, el día a día le terminará absorbiendo, impidiéndole ocuparse de aspectos más estratégicos, perdiendo poco a poco la perspectiva del largo plazo.

El líder tiene que saber priorizar: distinguir qué es lo realmente importante, aquello que demanda su atención, y qué no lo es.

Acto seguido, el líder tiene que saber **delegar:** es imposible abarcarlo todo.

El líder se centrará en lo esencial y delegará en su equipo otras obligaciones.

Resulta muy útil **fijar al comienzo de la semana** (domingo por la noche o lunes a primera hora) **la agenda de los próximos días:**

Señalar aquellas actuaciones que uno debe realizar, fijar los objetivos que se quieren conseguir a lo largo de la semana.

La única forma de evitar que los proyectos se vayan posponiendo y nunca se terminen de abordar.

Por ejemplo: si el líder busca mejorar su conocimiento de inglés se puede fijar como meta semanal dar dos horas de clase (empezando esa misma semana, ¿por qué aplazarlo?), fijando en su agenda día y hora, obligación que respetará escrupulosamente.

Si el líder quiere mejorar la comunicación con su equipo, fijará, por ejemplo, una reunión semanal (a tal día y a tal hora) que será de obligado cumplimiento.

Al final de la semana evaluará en que medida ha cumplido los objetivos propuestos y en que medida estos le permiten avanzar hacia su meta final.

Aquellos objetivos semanales que no hubiera cumplido tratará de hacerlo en la semana siguiente, realizando un esfuerzo adicional con vista a mantener el calendario previsto.

En la planificación de la semana hay que **buscar también tiempo para la lectura, para el deporte, para el ocio y, muy especialmente, para la familia.** De hecho, el líder debe **autolimitarse el tiempo que dedica al trabajo.**

No resulta lógico, ni por supuesto recomendable, estar todos los días en la oficina de 9 de la mañana a 10 de la noche.

Si el líder se autoimpone finalizar todos los días a las 7,30 de la tarde (salvo en ocasiones excepcionales), organizará su jornada y se imprimirá un ritmo de trabajo con vista a cumplir dicho horario.

Muchos directivos presumen de estar todo el día en la oficina. Probablemente estén perdiendo el tiempo, además de estar desatendiendo

a su familia, a sus amigos y a sus propias inquietudes personales.

Lección 6

Características básicas del líder

Muchas son las **cualidades** que definen al líder.

*En esta lección vamos a señalar aquellas que se podrían considerar **básicas** (son necesarias para que exista un auténtico líder), mientras que en la lección siguiente se analizarán otras **complementarias** (contribuyen a realzar la figura del líder).*

El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes.

La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo.

Como **cualidades básicas** señalamos:

Visionario: el líder se caracteriza por su **visión a largo plazo**, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.

El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante.

Persona de acción: el líder no sólo fija unos **objetivos** exigentes sino que **lucha denodadamente por alcanzarlos**, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito.

El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados.

Brillante: el líder **sobresale sobre el resto del equipo**, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.

Coraje: el líder **no se amilana ante las dificultades**; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo.

El líder defiende con determinación sus convicciones.

Contagia entusiasmo: el líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados.

El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello.

Esta es una de las características fundamentales del líder, el **saber contagiar su entusiasmo**, el conseguir que el equipo le siga, que

comparta sus objetivos.

Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo).

Gran comunicador: otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, **habilidad que le va a permitir "vender" su visión**, dar a conocer sus planes de manera sugerente.

Convincente: **el líder es persuasivo**; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

Gran negociador: el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.

El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos.

Capacidad de mando: el líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser **capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario**.

El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto).

El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.

Exigente: **con sus empleados**, pero también, y **muy especialmente, consigo mismo**. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.

Si el líder fuera exigente con sus empleados pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.

Carismático: si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo.

El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder.

No obstante, hay que señalar que **es perfectamente posible un líder sin carisma**.

Para una empresa es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio.

Honestidad: unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple "bluff" pasajero.

El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada.

Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.

Cumplidor: *el líder tiene que ser una **persona de palabra**: lo que promete lo cumple.*

Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.

Coherente: *el líder tiene que **vivir aquello que predica**.*

Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante.

El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple.

Además, el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo.

No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo.

Esto no implica que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos.

Lección 7

Características complementarias del líder

En esta lección destacaremos aquellas **otras características del líder**, asimismo importantes, que permiten fortalecer su papel.

Trabajador: el líder debe mostrar una **gran dedicación al trabajo**, debe predicar con el ejemplo, trabajar duro, que el grupo vea que está volcado con la empresa.

Uno no puede exigir a su empleados mayor dedicación si no predica con el ejemplo.

Pero el líder debe ser capaz de llevar una **vida equilibrada**, de **compaginar su actividad profesional con su faceta personal, familiar, social**, etc.

El líder debe demostrar a sus empleados que es perfectamente compatible una gran dedicación profesional con una rica vida privada.

El entusiasmo, la energía, la ilusión que exige el liderazgo sólo se consigue con una vida intensa, entretenida, variada.

El líder es una persona que sabe disfrutar de los placeres de la vida.

Perseverante: las metas que fija el líder son difíciles de alcanzar y tan sólo con un **esfuerzo sostenido** se pueden lograr.

Los obstáculos serán numerosos y en ocasiones pueden flaquear las fuerzas. Tan sólo la perseverancia (una auténtica obsesión por alcanzar los objetivos) permitirá triunfar en el empeño.

Flexible: las circunstancias son cambiantes, lo que hoy vale puede que no valga mañana, los colaboradores tienen sus propios criterios y en ocasiones pueden ser más acertados que los del líder.

El líder que se atrinchera en sus posiciones está llamado al fracaso, además daría una muestra de soberbia que le llevaría a perder la simpatía del grupo.

Un auténtico líder no teme que por cambiar su punto de vista o por aceptar la opinión de un subordinado esté dando muestras de debilidad. Todo lo contrario, proyectaría una imagen de persona abierta, dialogante, flexible, pragmática, que contribuiría a aumentar su prestigio entre los colaboradores.

Autodominio: el líder es el referente del equipo, debe ser **capaz de controlar sus emociones**, especialmente en los momentos delicados; no puede mostrar su abatimiento ante un suceso negativo (si él cae, la organización se derrumba).

El líder tiene que ser una persona fuerte, capaz de mostrar serenidad e

infundir tranquilidad en los momentos más difíciles.

El líder determina en gran medida el estado de ánimo de la organización.

Si el líder se muestra optimista, animado, con energía, la plantilla se contagiará de este estado. Si por el contrario, se muestra pesimista, desanimado, preocupado (y lo manifiesta), el ánimo de la organización se hundirá.

Prudente: aunque el líder sea una persona que asume riesgos, no por ello deja de ser prudente.

Es el último responsable de la empresa; el bienestar de muchas familias depende de él, por lo que no se puede permitir el lujo de actuar de manera irresponsable.

El líder conoce los puntos fuertes y las debilidades de su organización, respeta a sus adversarios, **asume riesgos controlados** tras un análisis riguroso.

El líder tiene que luchar contra el endiosamiento, entendido como un exceso de autosuficiencia que le puede llevar a perder la prudencia.

Realista: el líder está siempre **con los pies en el suelo**, sabe compaginar su visión del largo plazo con el día a día, conoce las dificultades que conllevan sus objetivos, el esfuerzo que exige a los empleados. También conoce sus propias limitaciones.

Justo: el líder debe **ser** (y parecer) **una persona justa**, tanto en la exigencia como en el reconocimiento, y debe preocuparse porque la organización así lo perciba.

No puede dar lugar a agravios comparativos.

El líder debe reconocer los aciertos y fallos de sus colaboradores de manera objetiva, debe ser igual de exigente con todos y ecuaníme en las recompensas.

Los empleados entienden y aceptan que se les exija, lo que **no tolerarán nunca será la injusticia.**

Humano: el líder es una **persona cercana, próxima, cálida, comprensible**. Esta cualidad es básica lograr no sólo el respeto del equipo, sino también su aprecio.

*El ser una persona exigente y rigurosa, el tener que utilizar en ocasiones su autoridad, **no tiene por qué estar reñido con mostrarse de una manera sencilla y natural**, preocupado por su gente.*

Resulta absurda (y contraproducente) **la actitud de muchos altos directivos** (que no líderes) **de mostrarse altivos, fríos, distantes.**

Accesible: el líder tiene que ser una persona **accesible para su equipo**, tiene que estar disponible para cualquier empleado de la empresa que tenga algo que decirle.

Si quieres que la organización esté contigo, te tienen que conocer, ver que eres uno más de ellos. Si quieres que te aprecien tienes que darle la oportunidad de que te traten.

Un líder distante difícilmente motiva; en el mejor de los casos produce indiferencia y en el peor origina rechazo.

Humilde: la humildad implica reconocer las propias limitaciones, saber escuchar y pedir consejos, reconocer los errores que uno comete y los aciertos de los demás. **La humildad no es síntoma de debilidad,** sino de persona realista, con los pies en la tierra. La humildad ayuda a ganar el respeto del equipo.

El líder que va de prepotente dispone a la organización en su contra.

Generoso: la generosidad es fundamental en todo líder. Los empleados han depositado en él su confianza, pero además de interesarles el futuro de la empresa, les preocupa su situación personal.

La relación profesional no deja de ser una transacción en la que el trabajador aporta su trabajo a cambio de un salario, una carrera profesional, un aprendizaje, un reconocimiento, etc.

Si el líder es exagerado en su nivel de exigencia, debe ser igualmente generoso en las retribuciones, reconocimientos y premios.

Culto: El líder debe preocuparse por desarrollarse personalmente, por alcanzar un elevado nivel cultural.

El líder tendrá que tratar con numerosas personas, hablar en público, presidir reuniones, atender visitas, etc., y en todo momento debe saber moverse con soltura (es el representante de la empresa).

El conocimiento es fuente de ideas, muchas de las cuales podrá aplicar en la gestión de su organización.

Inquieto: el líder es una **persona inconformista,** que le gusta indagar, aprender de la gente. Esta inquietud le lleva a estar permanentemente investigando nuevas alternativas, a ir por delante del resto.

En el mundo actual, una persona conformista termina quedándose obsoleta inmediatamente.

Con sentido del humor: el humor es fundamental en la vida, siendo especialmente útil en los momentos de dificultad.

La gente se identifica con aquellas personas que saben ver el lado divertido de la vida. El líder que abusa de la seriedad y de los formalismos difícilmente consigue generar entusiasmo entre sus empleados.

El líder tiene que tener claro que hay momentos para las formalidades y momentos para cierto desenfado y no por ello va a perder el respeto de su equipo, sino que, todo lo contrario, conseguirá estrechar los lazos con sus colaboradores.

Optimista: el optimismo es contagioso, se expande al resto de la

organización. **El optimista es una persona que no teme las dificultades,** que ve los obstáculos perfectamente superables; esto le lleva a actuar con un nivel de audacia que le permite alcanzar algunas metas que una persona normal ni siquiera se plantearía.

Además, la persona optimista **se recupera rápidamente de los fracasos** y tiende siempre a mirar hacia adelante.

En buena forma física: el líder tiene que cuidarse, llevar una vida sana, hacer deporte, cuidar su alimentación, descansar. **Es la única forma de poder rendir al 100% en el trabajo.**

Lección 8

El antilíder

En las dos lecciones anteriores hemos enumerado las cualidades que todo líder debe poseer. Por oposición a ellas tendríamos aquellas otras que caracterizarían al **antilíder**.

No obstante, vamos a señalar algunas de las más relevantes:

Soberbio: *se cree en posesión de la verdad, no escucha, no pide consejos, no acepta otros puntos de vista, no sabe reconocer sus errores, no reconoce sus propias limitaciones. Todo ello le puede llevar a cometer errores muy graves que pongan en peligro el futuro de la empresa, aparte de que este modo de comportarse genera un fuerte rechazo entre los empleados.*

Incumplidor: *promete y no cumple, su equipo se esfuerza esperando conseguir la recompensa prometida y ésta no se produce. Esto le lleva a perder toda credibilidad.*

El equipo pierde su confianza en él y no va a estar dispuesto a seguir realizando esfuerzos adicionales.

Temeroso: *es una persona que se siente insegura, lo que le lleva a ser extremadamente celosa de su parcela de poder. Tiene miedo a que alguien le pueda hacer sombra y ello le lleva a rodearse de gente mediocre.*

Es una persona acomplejada, el miedo a mostrar debilidad le lleva a rechazar consejos, a no escuchar, a no permitir que la gente de su equipo brille.

Este tipo de ejecutivo termina siendo despreciado por su equipo.

Apagado: *un líder apagado difícilmente va a ser capaz de generar entusiasmo en su equipo. Si el líder carece de energía, de optimismo, de empuje poco va a poder motivar a sus empleados.*

Rehuye el riesgo: *el líder debe luchar por unos objetivos, unas metas difícilmente alcanzables; esto le obliga a transitar por caminos desconocidos, a asumir riesgos.*

La persona que evita el riesgo a toda costa es un conformista que se contenta con lo que tiene y que difícilmente va a ser capaz de conducir la empresa a ningún destino interesante.

En un mundo tan cambiante como el actual, no moverse es sinónimo de perder.

Deshonesto: *cuando el directivo carece de unos sólidos principios éticos no es de extrañar que termine cometiendo injusticias.*

El equipo difícilmente va a seguir a una persona de la que no se fía; más bien terminará despreciándola.

Falto de visión: *el líder consigue el apoyo de la organización a cambio de*

ofrecerle un proyecto realmente estimulante: el líder vende ilusiones.

Si el jefe carece de proyecto, ¿qué es lo que le va a ofrecer a su equipo?, ¿continuidad? Eso lo puede hacer cualquiera.

Además, como ya se ha señalado, **la continuidad es hoy en día la vía más rápida hacia la desaparición.**

Egoísta: una persona cuya **principal** (y a veces única) **preocupación son sus propios intereses** difícilmente va a conseguir el apoyo de su equipo.

Los empleados se darán cuenta inmediatamente del riesgo que corren confiando su destino a esta persona, por lo que tratarán por todos los medios de apartarlo de la dirección.

Iluminado: el líder es una persona que se adelanta al futuro, pero manteniendo siempre los pies en la tierra, sin dejar de ser realista.

Si los objetivos que propone el líder son a todas luces utópicos, la gente perderá su confianza en él. El puesto de trabajo es un tema muy serio y la plantilla no va a permitir embarcarse en aventuras con final incierto.

Un iluminado puede poner en riesgo el futuro de la empresa.

Autoritario: el jefe que basa su dirección en el empleo del miedo puede conseguir a veces muy buenos resultados en el corto plazo, pero termina inexorablemente dañando a la organización.

Los miembros de su equipo aprovecharán la mínima oportunidad para cambiar de trabajo. **Nadie soporta a un tirano.**

El ambiente que genera es muy tenso, la gente actuará sin iniciativa, irá al trabajo sin entusiasmo, y así difícilmente va a ser capaz de dar lo mejor de sí.

Lección 9

Líder carismático

El **carisma** se puede definir como una **facilidad innata de hacerse querer**, es un poder de atracción, es puro magnetismo personal.

El carisma tiene un **fundamento esencialmente genético**:

Unos (pocos) nacen con carisma y otros (la mayoría) no.

No obstante, aunque resulta muy difícil adquirirlo, **sí se pueden aprender ciertas técnicas que permiten suplir parcialmente su ausencia** o a realzar aún más el carisma que uno ya posee.

Es muy difícil precisar por qué una persona tiene carisma y otra no, pero la realidad es que el primero "enamora" y el segundo produce "indiferencia".

El líder carismático genera admiración.

El carisma facilita enormemente el camino hacia el liderazgo, si bien no es una condición indispensable:

Se puede ser un extraordinario líder sin tener carisma y se puede tener muchísimo carisma y no ser un líder.

La característica que define a un líder carismático es su **capacidad de seducir**, tiene una personalidad enormemente atractiva con la que consigue atraer a los demás miembros del grupo.

El carisma permite unir el grupo alrededor del líder.

El líder carismático suele ser también un **gran comunicador**, tiene un poder natural de persuasión.

Ante el líder carismático el equipo suele perder cierta objetividad. El líder carismático disfruta normalmente de un juicio benévolo por parte de sus subordinados.

Se le "perdonan" los fallos y se mitifican sus logros.

El problema que plantea el líder carismático es que **la organización puede hacerse excesivamente dependiente de él.**

Es muy difícil encontrar a un sustituto ya que eclipsará a cualquier aspirante a sucederle.

Un peligro que acecha especialmente al líder carismático es la **facilidad de caer en el endiosamiento.**

El grupo le rinde tanta pleitesía que no es extraño que pierda el sentido de la realidad.

Lección 10

Persona de acción

El líder es ante todo una **persona de acción**.

*No se limita a definir la estrategia de la empresa, sino que **una vez que ha fijado los objetivos luchará con denuedo hasta conseguirlos.***

Una visión, un objetivo, etc. sólo son valiosos en la medida en la que uno esté dispuesto a luchar por ellos.

Una persona que se limitara a fijar unas metas pero que no se emplease a fondo en su consecución difícilmente podría ser un líder.

El valor de su aportación sería limitado. Su función sería más bien la de un asesor, pero nunca la de un líder.

El líder quiere resultados palpables y se va a poner al frente de su equipo para conseguirlos.

Además **no quiere resultados en el largo plazo, los quiere ya, ahora** (el tiempo es oro).

*Por este motivo, **resulta muy útil no limitarse a fijar objetivos en el largo plazo sino establecer también metas menores en el corto plazo, que marquen el camino hacia el objetivo final.***

Estas metas a corto plazo permiten transmitir un mensaje de premura a la organización (el largo plazo se ve muy lejano, pero el corto plazo es inmediato, no hay tiempo que perder).

La filosofía que preside el modo de actuar **del líder** es que **no vale simplemente con estar ocupado** (dedicar tiempo al trabajo, pasar muchas horas en la oficina), sino que **hay que obtener resultados**.

El líder premiará a sus subordinados por los resultados alcanzados y no simplemente por el tiempo dedicado.

No obstante, también sabe valorar a aquel empleado que pone todo su empeño en el intento aunque los resultados no le acompañen.

La persona de acción es una persona que **sabe tomar decisiones con agilidad**, que se enfrenta a los problemas tan pronto se presentan, que no permite que las cosas se demoren en el tiempo.

El líder piensa en el largo plazo pero trabaja en el corto plazo: si el problema surge hoy hay que abordarlo hoy mismo y no dentro de unos días.

Si hoy se ha tomado una decisión, se pondrá en práctica hoy mismo y se pedirán resultados mañana.

Este modo de actuar no quiere decir que el líder actúe alocadamente. Muy al contrario, le dedicará a los problemas el tiempo de reflexión y de consulta que sea necesario, analizará las posibles alternativas, consultará con quien

tenga que hacerlo. Pero todo ello con el convencimiento de que el tiempo apremia.

El tiempo de reflexión y análisis no se puede prolongar ni un segundo más de lo estrictamente necesario.

*La mayoría de las veces **es preferible adoptar hoy una decisión suficientemente buena que la mejor decisión dentro de un mes.***

El líder no admite un NO por respuesta; *buscará vías alternativas y se rodeará de personas que funcionen de la misma manera.*

El líder es una persona de coraje, no se amilana ante los obstáculos.

El líder va a exigir a su equipo que funcione de forma similar.

Prefiere que sus colaboradores tomen decisiones, aunque se equivoquen.

Se rodea de gente de acción, personas con ganas de hacer cosas.

Fomenta en la empresa una cultura orientada a la acción.

Lección 11

Aceptar el cambio

Actualmente vivimos en un **mundo en permanente cambio**, en el cual lo que un día vale queda desfasado al día siguiente. Esto **exige a cualquier empresa** estar en un **estado de alerta permanente**.

*Este escenario de continua transformación exige a la organización **estar abierta al cambio, a la adaptación.***

En un mundo tan competitivo como el actual la empresa no se puede permitir el lujo de ir a remolque.

Esta inestabilidad suele generar **ansiedad**.

*La gente, por regla general, es reacia al cambio, lo rehuye, teme lo nuevo, lo desconocido. Este temor suele provocar una **actitud contraria a la innovación**, en la que no se reacciona hasta que no hay más remedio, cuando normalmente ya es demasiado tarde.*

Reaccionar tarde implica perder oportunidades de negocio y ceder ventaja a los competidores.

Adaptarse a los nuevos tiempos es absolutamente necesario para garantizar la supervivencia de la empresa.

Al líder no sólo no le preocupa el cambio, sino que encuentra en él una fuente de oportunidades.

Sabe que si reacciona antes que los competidores tiene muchas posibilidades de ganar.

El líder promueve en la empresa una cultura favorable al cambio.

El líder trata de anticiparse al cambio, trata de promoverlo, busca liderarlo.

***Combate el continuismo** (esto se hace así porque siempre se ha hecho así), cuyos efectos pueden ser realmente nocivos.*

Rompe con la inercia de lo establecido; se llega incluso a enfrentar con el poder para impulsar el cambio.

Se puede hablar de **dos tipos de cambio**:

***Un cambio que ocurre de imprevisto**, de la noche a la mañana, como un shock que todo el mundo percibe. Este cambio es tan evidente que la empresa lo percibe inmediatamente y reacciona.*

*Pero hay **un cambio mucho más peligroso que es el cambio paulatino**, el que se produce de manera gradual, casi imperceptible, lo que hace que resulte muy difícil detectarlo. Cuando la empresa quiere reaccionar ya es demasiado tarde, se ha quedado fuera del juego.*

Sólo una persona que mira al futuro, que está permanentemente oteando el horizonte

buscando cualquier indicio de evolución, es capaz de percibir estos cambios graduales en su etapa inicial, con tiempo para reaccionar y ganar terreno a los competidores.

El líder trata continuamente de anticipar los posibles escenarios futuros, tomando las medidas oportunas para estar preparados.

Además, en estos momentos de inestabilidad el líder infundir confianza a sus empleados.

Transmitir la sensación de que todo está bajo control, de que la organización tiene un timonel que está alerta y preparado, y que sabrá guiar con éxito su destino.

Lección 12

Correr riesgos

El líder es consciente de que **en ocasiones hay que asumir riesgos**.

Hay momentos en los que hay que tomar decisiones sin disponer de toda la información que uno quisiera. No está absolutamente claro cual es la decisión más acertada, pero hay que tomar una decisión.

En este escenario de incertidumbre el líder no se bloquea y toma la decisión que estima más oportuna, sabiendo que cabe la posibilidad de no acertar.

En otras ocasiones se presentan oportunidades. A veces no están totalmente definidas, pero si se saben aprovechar pueden ser muy beneficiosas para la empresa.

Esto obliga en ocasiones al líder a tener que "apostar"; aunque estas decisiones se han analizado todo lo que se ha podido no dejan de conllevar un elevado riesgo.

Son decisiones que pueden exigir inversiones cuantiosas. El líder trata de anticiparse a los competidores: si acierta la empresa puede obtener importantes ganancias, si se equivoca serán recursos desperdiciados.

El líder asume este riesgo, sabiendo que puede ganar o perder.

Lo fundamental en situaciones de este tipo es:

Demostrar a la organización que el líder es una persona de coraje que no se esconde ante el riesgo y que sabe dar un paso adelante cuando es necesario.

Cuando se corren riesgos no son decisiones caprichosas, no se basan en meras corazonadas del líder, sino que son decisiones estudiadas, consultadas con su equipo (especialmente si el riesgo es elevado) y que se toman porque no tomar ninguna decisión implicaría correr un riesgo todavía mayor (perder oportunidades, quedar por detrás de los competidores, ceder mercados, quedarse obsoletos, etc.).

Los riesgos que se corren son asumibles: si la decisión resulta equivocada la empresa resultará perjudicada, pero podrá superarlo, no va a sucumbir.

Lo que no se pueden tomar (salvo en casos extremos) son decisiones a cara o cruz (o la empresa duplica su valor o quiebra).

En un mundo tan competitivo y cambiante como el actual, **no aceptar el riesgo es condenarse al fracaso,** ya que otros competidores si lo harán.

Es el riesgo de no querer correr riesgos.

No se debe temer al fracaso. Cuando se toman decisiones no siempre se acierta; cuando esto ocurre lo que hay que hacer es aprender de los errores para tratar de evitarlos en el

futuro.

Cuando una decisión adoptada resulta equivocada el líder no se hunde. Analiza qué ha ido mal y trata de tomar medidas para evitar que estos fallos vuelvan a repetirse en el futuro.

El líder mira siempre hacia adelante.

Por último, señalar que **el líder potenciará dentro de la empresa una cultura de asunción de riesgos.**

Si la decisión resulta equivocada pero estaba fundamentada no se sancionará al empleado, incluso habría que apoyarle en esos difíciles momentos.

Lo que no se puede aceptar, bajo ningún concepto, es que una persona asuma riesgos con cierta ligereza, "sin los deberes hechos".

Lección 13

Aprendizaje

El líder es una persona que **se preocupa por su formación**, por estar al día, por conocer a fondo su negocio, por estar al tanto de las últimas técnicas de dirección.

El líder es una persona con inquietud intelectual.

El líder debe estar **abierto también al aprendizaje de otras personas**, especialmente de los miembros de su equipo.

La soberbia, tan habitual en muchos directivos que se creen poseedores de la verdad, tan sólo conduce a posturas intransigentes, a actitudes inflexibles y, en definitiva, al error.

Es una gran equivocación pensar que el líder no debe pedir consejos a un subordinado temiendo que ello le lleve a perder autoridad. Todo lo contrario, la humildad del líder le hace crecer ante los ojos de su equipo y le ayuda a ganarse su apoyo.

No aprovechar el conocimiento de los demás trabajadores es un auténtico derroche.

Cuando el líder se enfrenta a un problema comienza por informarse a fondo, por conocerlo en profundidad (con independencia de que en ocasiones recurra al asesoramiento de expertos).

El líder no dará nunca nada por sentado; analizará todo, hasta los pequeños detalles, con sentido crítico.

Además, **el líder es una persona que se preocupa muy especialmente por la formación de sus colaboradores**, así como por la de todos los empleados de la empresa.

El líder favorecerá una cultura que fomente la formación, facilitando aquella ayuda que sea posible: organizando cursos, concediendo ayudas, valorando (premiando) la formación del empleado en su avance profesional.

En un mundo tan cambiante como el actual, la ventaja competitiva de una empresa reside principalmente en la valía de sus equipos humanos.

Lección 14

Tomar decisiones

El líder es una persona que **no duda a la hora de tomar decisiones**:

Sabe cuando ha llegado el momento de tomar una decisión.

Sus decisiones están meditadas, tras un ejercicio de profunda reflexión.

La mayoría de sus decisiones resultan ser acertadas.

Cuando se aborda una cuestión (oportunidad, problema, línea de actuación, etc.) el líder puede disponer de más o menos tiempo para su análisis, dependiendo de la premura que exista.

El líder utilizará todo el tiempo disponible para informarse, estudiar el asunto a fondo, recabar opiniones, discutir, analizar alternativas (todas las posibles) y sus previsibles consecuencias.

Mientras que la decisión no esté tomada el líder es libre de cambiar de parecer, no se tiene que sentir atado por su primer punto de vista, no tiene que temer que cambiar su opinión delante de sus colaboradores pueda parecer un signo de incoherencia.

Es el momento del análisis y se trata de alcanzar la decisión más adecuada.

El líder **favorecerá dentro de su equipo un clima participativo** que mueva a la gente a defender sus puntos de vista. Durante la fase de deliberación el líder debe favorecer la discusión y aceptar la discrepancia.

Un subordinado que dice Sí a todo lo que opina su jefe es una persona que no aporta ningún valor a la organización.

Eso sí, una vez tomada una decisión ya no habrá tiempo para la discrepancia, el equipo debe actuar a partir de entonces como una piña.

El líder debe preocuparse de dominar los temas que tenga que abordar y no tener que basarse exclusivamente en la opinión de los expertos.

No se trata de que el líder sea un especialista en cada asunto que afecte a la empresa (ello sería imposible), pero sí debe tener un conocimiento sólido sobre cada uno de ellos.

Esto le permitirá mantener un punto de vista independiente, tener criterio y poder valorar la opinión de los expertos.

El líder actuará con premura: tan pronto surja un asunto, un problema, el líder se pondrá manos a la obra y lo afrontará con diligencia.

Los temas hay que abordarlos inmediatamente, no se puede dejar que se enquisten (un pequeño problema no resuelto a tiempo puede terminar convirtiéndose en un asunto delicado).

Esta misma diligencia se la exigirá a sus colaboradores.

El líder sabe que hay un momento en el que ya hay que tomar una decisión, que ésta no se debe demorar más, aunque no se disponga de toda la información que uno hubiera deseado.

El líder sabe tomar decisiones en situaciones de incertidumbre.

El líder no se demora en la toma de decisiones, pero tampoco se precipita.

Hay personas que prefieren tomar decisiones rápidamente para evitar la incomodidad que supone el periodo de indecisión. El líder, en cambio, prefiere utilizar todo el tiempo disponible para analizar el tema en profundidad.

*Una cualidad que caracteriza al líder es su disposición, cuando sea necesario, a **tomar decisiones impopulares**, decisiones difíciles, que incluso pueden afectar a personas muy cercanas.*

El líder debe velar por el bien de la empresa (ésta es su misión) y anteponer esta preocupación a consideraciones personales.

El líder no participa en un concurso de popularidad.

En el momento en que la decisión está tomada ya no se puede vacilar, es el momento de la acción, de ponerla en práctica, de poner todo el empeño en llevarla adelante.

La mayoría de las decisiones del líder resultan acertadas.

Una carrera profesional no se puede construir sobre el fracaso repetido.

No obstante, el líder acepta que a veces sus decisiones resultan equivocadas.

De estos errores el líder tratará de sacar las conclusiones pertinentes, analizando el motivo de los mismos con vista a evitar que se repitan en el futuro.

Por último, señalar que el líder no es sólo una persona que toma decisiones, sino que **elige como colaboradores personas que también saben tomarlas.**

Lección 15

Modo de actuar

El liderazgo de cada persona es diferente, no hay dos estilos iguales.

El líder no se puede limitar a tratar de copiar el modo de actuar de otra persona de éxito reconocido. Cada líder es diferente y ejerce su liderazgo de manera particular.

En todo caso, **resulta muy útil la lectura de libros sobre liderazgo**, lo que permite conocer como actúan líderes de fama mundial.

Se pueden tomar ideas, ver nuevos enfoques, descubrir métodos aplicables a la propia empresa. Lo que **resulta estéril es pretender encontrar en estos libros un modelo infalible de dirección.**

Resulta inútil ajustarse a estereotipos, tratar de aplicar la última moda en "management" del algún reconocido "gurú" (por cierto tan cambiantes). Lo que sí es interesante es conocerlas y ver que se podría utilizar en la realidad en la que uno se mueve, pero con sentido crítico, sin pretender encontrar en estos modelos de laboratorio la solución a todos los problemas.

La realidad de cada organización es tan particular, tan cambiante, que exige al líder saber improvisar, crear su propio modelo de dirección. El líder tiene que actuar con flexibilidad y con sentido de la oportunidad. Cada situación puede requerir un enfoque diferente.

El modelo de dirección que aplique el líder se irá extendiendo a toda la empresa, irá impregnando los distintos niveles jerárquicos.

Cuando los ayudantes ven como funciona el líder tratarán de imitarlo.

A la hora de establecer su modelo de dirección **el líder tendrá que enfrentarse muchas veces a la tradición de la empresa** ("esto se hace así porque siempre se ha hecho así").

El líder tiene que estar dispuesto a atacar la rutina de las organizaciones, cuestionando y cambiando los métodos que resulten ineficientes, eliminando aquellas tradiciones que supongan un freno al progreso.

Esto le llevará en ocasiones a **tomar decisiones que pueden "molestar" a ciertas personas.**

*Hay que tener en cuenta que **no se puede complacer a todo el mundo todo el tiempo**. El líder que no quiere molestar a nadie puede terminar no adoptando medidas necesarias para la empresa, de modo que al final terminará molestando a todo el mundo.*

Un líder debe ser capaz de cuestionar cuando sea necesario incluso a su jefe (dentro, por supuesto, de la máxima disciplina y respeto). El líder debe ser capaz de manifestar su discrepancia (en último término, el propio jefe se lo agradecerá).

Lección 16

Autoridad versus persuasión

Cuando se ejerce la **dirección de un grupo** surge la **pregunta de si ésta se tiene que basar en la autoridad o en la persuasión.**

*Ambos conceptos son importantes. **El líder tiene que ser una persona capaz de utilizar su autoridad y capaz de persuadir.***

En la mayoría de las ocasiones es liderazgo se debería basar en la persuasión: convencer a los subordinados de que hay que actuar de tal manera.

La persona rinde más cuando está convencido de lo que hace.

La persona considerará estas decisiones como algo propio y se sentirá más integrado en la organización (considerará que se le tiene en cuenta).

El líder debe ser un auténtico experto en el arte de persuadir, debe ser una persona realmente convincente.

En la persuasión se produce un intercambio de ideas: el líder expone (vende) sus objetivos, trata de convencer, pero tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores.

Pero **en determinadas ocasiones el líder debe utilizar su autoridad** y hacerlo con determinación.

Si el equipo rechaza la propuesta del líder, si es un grupo problemático, ante una situación de crisis, etc.

El líder debe imponer su autoridad aunque sea impopular.

No obstante, **el líder no debe abusar del uso de su autoridad.**

Los empleados distinguen perfectamente cuando su uso está justificado y cuando resulta caprichoso.

En todo caso, **el uso de la autoridad debe ir paralelo a un extraordinario respeto hacia las personas.**

El líder tiene derecho a exigir, a dar órdenes, etc., lo que no tiene derecho bajo ningún concepto es a abusar de las personas, a avasallarlas, a humillarlas.

Un uso injustificado de la autoridad afecta muy negativamente a la unión entre el líder y sus empleados.

A nadie le agrada que le estén mandando continuamente. Los empleados son mayores de edad y saben por lo general como comportarse.

Recibir una orden es muy poco motivador. El empleado se limitará probablemente a cumplirla y poco más (hacer el mínimo necesario para evitar el castigo).

Cuando la dirección de un grupo se basa en el "orden y mando" es iluso

pretender que el empleado se sienta motivado, por lo que difícilmente va a dar lo mejor de si mismo.

El uso abusivo de la autoridad ("porque lo digo yo") crea un ambiente de tensión que afecta a la integración de la plantilla con la empresa.

Si el líder abusa de su autoridad, sus subordinados harán lo mismo (pero multiplicado) con los niveles inferiores, generando un ambiente de tensión, a veces insoportable.

Por el contrario, si el líder promueve una dirección participativa, este modelo de gestión también se irá extendiendo por todos los niveles de la empresa.

Hay que rechazar la idea de que basar el liderazgo en la persuasión y no en la autoridad es un signo de debilidad.

Todo lo contrario, no hay mayor muestra de autoridad que el poder recurrir a ella y no hacerlo, renunciar voluntariamente al empleo del poder en favor de la persuasión.

El equipo capta esto inmediatamente. El ambiente de trabajo mejora radicalmente, la gente se siente a gusto, se muestra participativa, con ganas de hacer cosas.

Hay que dejar muy claro que el dirigir mediante la persuasión no implica ser menos exigente.

En un mundo tan competitivo como el actual un alto nivel de exigencia es esencial para que la empresa sobreviva.

No obstante, este alto nivel de exigencia no tiene por qué estar reñido con tratar de convencer a la organización de la conveniencia de las medidas que se adoptan, ni de tener un trato cordial con los empleados basado en el respeto.

Un alto nivel de exigencia no exige necesariamente actuar como un tirano.

Por último, señalar que aunque se busque generar en la organización un ambiente de trabajo agradable, participativo, evitando tensiones innecesarias, el empleado debe tener muy claro que no se admitirá bajo ningún concepto la menor indisciplina.

Al empleado hay que tratarlo como una persona responsable, pero hay que exigirle también que corresponda, comportándose con madurez.

Lección 17

Empleo del miedo

En primer lugar hay que dejar muy claro que además de los **efectos sumamente negativos** que provoca en la empresa una **dirección basada en el miedo**, el jefe no tiene ningún derecho a hacerlo.

Como jefe, con el poder que el cargo le confiere, estará facultado para dar ordenes, exigir su cumplimiento y sancionar si el empleado no cumple con sus obligaciones.

Lo que el cargo no le da es ningún derecho a abusar de las personas, a presionarlas de manera injustificada, a generar una tensión insostenible. En definitiva, a no tratarlas con el respeto que se merecen.

El empleo del miedo permite a la empresa a veces obtener muy buenos resultados en el corto plazo, pero esta situación no es mantenible en el tiempo.

Una persona atemorizada puede hacer lo imposible por conseguir los objetivos marcados y evitar el castigo. Pero le resultará imposible mantener este nivel de desempeño en el largo plazo: la tensión, el estrés, el temor, le irán pasando factura.

Al cabo de un tiempo nos encontraremos ante un empleado extenuado, absolutamente quemado. Una persona paralizada no puede dar lo mejor de si misma.

Además, si bien es cierto que el empleado atemorizado hará lo imposible por cumplir sus metas, también es cierto que se limitará a esto y a nada más. Aquello que pueda conseguir por encima de sus objetivos lo aparcará con vista a contar con un "colchón" para el siguiente ejercicio.

Un empleado "aterrorizado" jamás se le ocurrirá tener una actitud activa, creativa, de innovación, de aportar nuevas ideas; ¿para qué?, ¿para que la dirección las utilice para establecer objetivos aún más complicados?, ¿es que acaso el ambiente de tensión favorece la colaboración?

El empleo del miedo termina desintegrando las organizaciones.

El empleo del miedo que haga la dirección se terminará transmitiendo hacia abajo, afectando a todos los niveles de la empresa.

Se genera una atmósfera que favorece la intriga, los celos, las zancadillas, los atropellos: todo vale con tal de sobrevivir (sálvese quien pueda).

El empleo del miedo produce **otros efectos negativos**.

Genera una situación de **enfrentamiento entre dirección y plantilla**, olvidando la realidad de que todos están en el mismo barco.

En momentos de dificultad, cuando sea necesario pedir a los empleados un

sacrificio extraordinario, estos no van a estar dispuestos.

El miedo también puede llevar a **ocultar los problemas** por temor a la reacción del jefe. Cuando por fin salen a la luz puede ser ya demasiado tarde.

No hay lealtad hacia la empresa. ¿Estas empresas son capaces de retener a los mejores empleados?

Por supuesto que no. Los mejores empleados serán los que tengan más facilidad para cambiar de trabajo, algo que estarán deseando.

A pesar de todas estas consecuencias negativas que conlleva una dirección basada en el miedo, resulta llamativo ver lo **extendido que está dentro de las empresas este estilo de dirección.**

La explicación es, como se indicaba anteriormente, que este método de gestión se muestra a veces muy efectivo en el corto plazo.

Además, **un estilo de dirección participativo**, creativo, convincente, motivador, requiere unas **calidades de liderazgo que no todo el mundo posee**, en cambio **resulta muy fácil "coger el látigo"**.

Lección 17

Empleo del miedo

En primer lugar hay que dejar muy claro que además de los **efectos sumamente negativos** que provoca en la empresa una **dirección basada en el miedo**, el jefe no tiene ningún derecho a hacerlo.

Como jefe, con el poder que el cargo le confiere, estará facultado para dar ordenes, exigir su cumplimiento y sancionar si el empleado no cumple con sus obligaciones.

Lo que el cargo no le da es ningún derecho a abusar de las personas, a presionarlas de manera injustificada, a generar una tensión insoportable. En definitiva, a no tratarlas con el respeto que se merecen.

El empleo del miedo permite a la empresa a veces obtener muy buenos resultados en el corto plazo, pero esta situación no es mantenible en el tiempo.

Una persona atemorizada puede hacer lo imposible por conseguir los objetivos marcados y evitar el castigo. Pero le resultará imposible mantener este nivel de desempeño en el largo plazo: la tensión, el estrés, el temor, le irán pasando factura.

Al cabo de un tiempo nos encontraremos ante un empleado extenuado, absolutamente quemado. Una persona paralizada no puede dar lo mejor de si misma.

Además, si bien es cierto que el empleado atemorizado hará lo imposible por cumplir sus metas, también es cierto que se limitará a esto y a nada más. Aquello que pueda conseguir por encima de sus objetivos lo aparcará

con vista a contar con un "colchón" para el siguiente ejercicio.

Un empleado "aterrorizado" jamás se le ocurrirá tener una actitud activa, creativa, de innovación, de aportar nuevas ideas; ¿para qué?, ¿para que la dirección las utilice para establecer objetivos aún más complicados?, ¿es que acaso el ambiente de tensión favorece la colaboración?

El empleo del miedo termina desintegrando las organizaciones.

El empleo del miedo que haga la dirección se terminará transmitiendo hacia abajo, afectando a todos los niveles de la empresa.

Se genera una atmósfera que favorece la intriga, los celos, las zancadillas, los atropellos: todo vale con tal de sobrevivir (sálvese quien pueda).

El empleo del miedo produce **otros efectos negativos.**

Genera una situación de **enfrentamiento entre dirección y plantilla,** olvidando la realidad de que todos están en el mismo barco.

En momentos de dificultad, cuando sea necesario pedir a los empleados un sacrificio extraordinario, estos no van a estar dispuestos.

El miedo también puede llevar a **ocultar los problemas** por temor a la reacción del jefe. Cuando por fin salen a la luz puede ser ya demasiado tarde.

No hay lealtad hacia la empresa. ¿Estas empresas son capaces de retener a los mejores empleados?

Por supuesto que no. Los mejores empleados serán los que tengan más facilidad para cambiar de trabajo, algo que estarán deseando.

A pesar de todas estas consecuencias negativas que conlleva una dirección basada en el miedo, resulta llamativo ver lo **extendido que está dentro de las empresas este estilo de dirección.**

La explicación es, como se indicaba anteriormente, que este método de gestión se muestra a veces muy efectivo en el corto plazo.

Además, **un estilo de dirección participativo,** creativo, convincente, motivador, requiere unas **cualidades de liderazgo que no todo el mundo posee,** en cambio **resulta muy fácil "coger el látigo".**

Lección 18

Entorno laboral

La actuación del líder influye de manera decisiva en la formación de la cultura de la empresa, a través de su estilo de dirección, de sus decisiones, de su comportamiento personal, de la relación con sus subordinados, etc.

Una cultura en la que impere el sentido de la responsabilidad, en la que se premie la toma de decisiones, en la que se reconozcan los resultados.

Una cultura en la que la dedicación y el buen hacer sea la base de la carrera profesional, donde no se admitan favoritismos.

Donde se premie la innovación y se favorezca la creatividad del empleado.

Una cultura donde las normas éticas sean la regla básica de actuación. Se aceptará y se comprenderá el error, pero se será intransigente con los comportamientos inmorales.

Hay que promover la honestidad.

Una cultura basada sobre todo en el respeto a las personas, con independencia del cargo que ocupen.

La dirección será **implacable ante los comportamientos inadmisibles** (humillaciones, marginaciones, abusos de poder y, por supuesto, acoso moral o sexual), por muy alta que sea la posición de quien los cometa.

El líder se preocupará por **conseguir un ambiente de trabajo agradable** en el que los empleados se sientan a gusto, que vengan a la empresa con ánimos y no como los que van a un lugar hostil.

Un ambiente de trabajo serio, riguroso, exigente, pero humano y cálido.

Un lugar en el **que el empleado se sienta parte integrante de la organización**, que se le valore y no sea un simple instrumento de la cadena de producción.

Un lugar en el **que el empleado se pueda desarrollar profesionalmente.**

El líder favorecerá la unión ente los empleados.

Promover actividades sociales: fiesta de navidad, comidas trimestrales, excursión organizada para las familias de los empleados.

Impulsar actividades deportivas: formar equipos dentro de la empresa que participen en las competiciones locales.

Establecer pequeñas tradiciones: por ejemplo, los viernes al mediodía quedar con el equipo a tomar un aperitivo; concursos de dibujo, literario, etc. para los hijos de los empleados; el día de la corbata extravagante; felicitar personalmente a los empleados en momentos especiales (cumpleaños, nacimiento de un hijo, boda, etc); preocuparse ante situaciones difíciles (accidente, enfermedad, pérdida de algún familiar), etc.

El líder predica con el ejemplo:

El líder no puede ser una persona distante, inaccesible y temida; le resultaría imposible motivar al equipo.

El líder no pierde autoridad por mostrarse cercano a la gente, accesible, por demostrar que les preocupa su bienestar.

*En definitiva, **el empleado es el gran activo de la empresa** y hay que apoyarlo. Hay que favorecer su desarrollo profesional y humano dentro de la empresa.*

***La organización debe aprovechar los conocimientos de sus empleados** (no hacerlo es un derroche).*

***Cada empleado es una auténtica fuente de conocimiento** y por lo general suelen estar encantados de poder contribuir al buen fin de la empresa si se les da la oportunidad.*

Lección 19

Comunicación

Entre las cualidades del líder suele destacar el ser un **buen comunicador**.

Es esencial para vender su "visión", para convencer, para ganar adeptos a su proyecto.

De nada le valdría al líder tener una gran visión de futuro, si luego no sabe comunicarla, no consigue entusiasmar.

Otro aspecto relacionado con la comunicación es la **necesidad que tiene el líder de disponer de información de primera calidad**, y para ello es necesario acudir a las fuentes cuando sea necesario, a no limitarse a confiar únicamente en la información que se recibe a través de los canales jerárquicos.

Los niveles más bajos de la organización constituyen una fuente inestimable de información, conocen detalles del negocio desconocidos para los niveles superiores, pueden aportar ideas muy interesantes.

Esto no implica saltarse alegremente los niveles jerárquicos, sino simplemente que estos no supongan un corsé que le dificulten al líder contar siempre con la mejor información posible.

Por otra parte, para que el **equipo directivo** funcione eficazmente tiene que actuar como una "piña" y para ello es esencial que la **comunicación fluya entre sus miembros**.

Importancia de las reuniones sistemáticas (diarias, semanales, etc.) del líder con su equipo directivo.

El líder debe preocuparse por conseguir establecer en toda la organización un **clima favorable a la comunicación**.

La comunicación tienen que fluir de manera descendente, pero también de manera ascendente y horizontal entre los distintos departamentos.

La información hay que compartirla; dentro de la empresa no se pueden aceptar departamentos estancos que oculten información. Hay que luchar contra el secretismo.

La actitud que el líder adopte hacia la información (compartirla o no, accesibilidad o no, puertas abiertas, etc.) influirá decisivamente en el modelo que termine imperando en la empresa.

Resulta muy útil **propiciar que los empleados se conozcan** (cenas de empresa, un día al aire libre, viajes organizados, etc.), ya que facilita la comunicación.

El líder tiene que **favorecer la transparencia informativa**: dentro de la organización y hacia el exterior.

No se debe ocultar la información negativa por miedo a sus posibles consecuencias. Suele resultar más perjudicial si posteriormente esta

información llega a conocerse: genera desconfianza hacia la dirección, además los rumores tienden a exagerar la gravedad de la situación.

*Hay que **favorecer la comunicación veraz dentro de la empresa**, evitar que ésta se maquille. No se puede matar al mensajero.*

*Para terminar, señalar que **la comunicación comienza por saber escuchar**.*

Lección 20

Pequeños detalles

El líder es una persona que sabe darle importancia a los pequeños detalles.

*Toma decisiones tras un análisis riguroso en el que no da nada por sentado.
El prestar atención a los pequeños detalles minimiza el riesgo de equivocarse.*

Un pequeño detalle puede que no tenga importancia, pero la suma de muchos sí que la puede tener.

A veces un pequeño detalle puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso (por ejemplo, la letra pequeña de un contrato).

Los cambios comienzan a percibirse a partir de pequeños detalles.

Para alcanzar la excelencia en las cosas grandes hay que empezar por preocuparse de las pequeñas.

*El líder debe **generar en la organización una preocupación por los pequeños detalles.***

Si los subordinados ven que el líder se preocupa de las pequeñas cosas, también lo harán ellos.

Permite lanzar un mensaje a la empresa de rigurosidad: si las cosas pequeñas son importantes y hay que prestarles atención, imagínese con que seriedad habrá que abordar los grandes asuntos.

Por ejemplo, si el líder exige a su director financiero que reclame al banco unas pequeñas comisiones cargadas incorrectamente, no es difícil imaginarse como reaccionará ese director financiero cuando el error del banco afecte a una suma significativa.

Cuando se aborda un asunto, el preocuparse de los pequeños detalles permite tener un conocimiento más exacto y profundo del mismo.

El dominio que el equipo tenga de los pequeños detalles permite al líder conocer con que precisión conocen el problema.

Si un pequeño problema se aborda inmediatamente se puede evitar que termine convirtiéndose en un asunto mayor.

La importancia del pequeño detalle es que a veces es lo que de forma más inmediata percibe el empleado.

Por ejemplo, un mensaje de la dirección afirmando que es un objetivo prioritario mejorar las condiciones de trabajo puede quedar vacío de significado si el empleado percibe, por ejemplo, que la máquina de café lleva varios días sin funcionar y nadie se preocupa en repararla.

Por supuesto no es función del líder el ir detectando y corrigiendo estos pequeños detalles, lo

que sí debe hacer es **fomentar en la empresa una cultura en la que se conceda importancia a estos asuntos.**

Mediante el ejemplo: apagando la luz al salir del despacho, desconectando el ordenador al marcharse, teniendo ordenado su despacho, recogiendo un papel tirado en el suelo, enviando una felicitación al empleado que acaba de tener un niño, etc.

Reaccionando con rigurosidad cuando tenga conocimiento de que a un pequeño asunto no se le ha prestado la atención debida (por ejemplo, un cliente que reclamaba una pequeña cantidad y al que no se ha prestado atención).

El líder es la figura de referencia dentro de la empresa y su modo de actuar es permanentemente observado por sus subordinados.

Por ejemplo, si el líder se preocupa por atender personalmente una pequeña reclamación de un cliente contribuirá a fijar el nivel de calidad esperado del departamento de atención al cliente.

Si el líder predica la necesidad de reducir costes pero continuamente cambia de coche con cargo a la empresa, difícilmente la organización va a tomar en serio su mensaje.

Lección 21

Trabajo en equipo

El éxito del líder depende en gran medida de **rodearse de un buen equipo**, de gente especialmente competente.

Ningún líder pueda tener éxito en solitario. La única manera de llevar a buen puerto un proyecto es apoyarse en los mejores.

Además, **el futuro de la empresa exige que el líder forme un excelente equipo** que sea capaz de funcionar cuando él no esté.

El líder tiene la suficiente seguridad en sí mismo que **no teme rodearse de gente muy brillante**, no teme que alguien le pueda hacer sombra.

Cuando **el líder** elige a sus colaboradores, el criterio de selección que aplica es elegir a los más capacitados. **Busca gente muy competente**, con personalidad, con empuje, con ideas propias, que sepa funcionar con autonomía, pero leales y honestos.

Sería un enorme error rodearse exclusivamente de gente que piense como él, gente poco problemática. No hay que temer que a veces pueda haber discrepancias de criterios, incluso habría que fomentarlas ya que las discusiones hacen salir a la luz lo que uno piensa realmente (siempre que estas discrepancias no deterioren la unidad).

El trabajo en equipo conlleva compartir información, estar abierto a discusiones, saber escuchar, ser receptivo a las buenas ideas que expongan otros.

En definitiva, **crear un ambiente participativo**, en el que las personas

puedan exponer libremente sus opiniones, sus ideas.

El líder admitirá (y fomentará) la discusión mientras se abordan los problemas (que la gente exponga sus puntos de vista), pero una vez tomada una decisión exigirá que el equipo actúe sin fisura.

Para que un equipo funcione es esencial que haya armonía entre sus miembros, por lo que el líder se preocupará por conseguir un **ambiente de entendimiento entre sus colaboradores.**

Es fundamental que haya **mucha comunicación dentro del equipo.**

Es necesario que sus miembros compartan la misma visión de empresa.

*De ahí, la **importancia de mantener reuniones frecuentes** (diarias o semanales) que sirvan para estrechar lazos. Además, estas reuniones permiten realizar un seguimiento muy cercano de los asuntos, imprimiendo un ritmo ágil a la dirección.*

El líder fomentará dentro de su equipo la responsabilidad, la disposición a tomar decisiones, a asumir riesgos y a responder de los resultados.

*Para ello es fundamental que **el líder sepa delegar.***

*Hay que **evitar superproteger a los colaboradores**, se tienen que acostumbrar a asumir responsabilidades.*

Al igual que **el líder exigirá lealtad a su equipo**, él por su parte mostrará una **total lealtad hacia sus empleados.**

El líder defenderá a su equipo cuando sea atacado.

El líder se preocupará de su equipo, de su desarrollo profesional, de su aprendizaje, de su futuro.

Por último, **el líder tiene la obligación de apartar a los mediocres**, a los indiferentes.

*Si no lo hiciera terminaría **deteriorando la efectividad del equipo** y afectando negativamente a la empresa.*

Lección 22

Conflictos dentro del equipo

El líder es consciente de que **en las reuniones del equipo directivo pueden surgir situaciones tensas**, discusiones acaloradas. Además, es precisamente entonces cuando la gente se emplea a fondo y da lo máximo de sí, exponiendo abiertamente sus puntos de vista.

Lo que no debe permitir es que estas tensiones sean la tónica general de estas reuniones, ya que terminaría generando una crispación que afectaría a la unidad del equipo.

Tampoco puede permitir que en estas reuniones acaloradas se lleguen a traspasar los límites del respeto personal.

Cuando el líder se rodea de gente competente, con personalidad, ambiciosa, es normal que en ciertas ocasiones pueden surgir fricciones entre ellas.

Cuando una diferencia entre personas se afronta en su etapa inicial es fácil que se solucione sin mayores complicaciones. Sin embargo, si el problema no se aborda convenientemente puede terminar enquistándose, originando una fuerte animadversión de difícil solución.

Para evitar malos entendidos, incomprensiones, etc., **es fundamental que haya una comunicación muy fluida dentro del equipo.**

*De ahí la **importancia de establecer reuniones periódicas** (diarias, semanales...) que facilite el contacto entre las personas.*

El líder no tiene que adoptar una actitud paternalista, tratando de acercar a sus colaboradores:

Sus colaboradores son gente adulta y entre ellos deben solucionar sus diferencias.

No obstante, si el enfrentamiento alcanza tal dimensión que termine afectando al buen funcionamiento del equipo, el líder intervendrá, dejando muy claro que no tolerará este tipo de situaciones, exigiendo a sus colaboradores que solucionen sus diferencias.

*Hay que tener muy claro que **un equipo tan sólo puede dar lo mejor de sí mismo cuando actúa unido**, por lo que no se pueden tolerar graves desavenencias entre sus miembros.*

El líder tiene que estar muy pendiente de los pequeños detalles, ya que en ocasiones las diferencias entre los miembros del equipo apenas son perceptibles, pero debajo de las apariencias se esconden, a veces, auténticos enfrentamientos soterrados.

Los implicados tienden frecuentemente a esconder sus desavenencias del conocimiento del líder por miedo a su reacción.

Además, **el líder debe ser muy cuidadoso** para evitar dar pie a situaciones (a veces de manera inconsciente) que puedan deteriorar las relaciones dentro del equipo.

Por ejemplo: diferencias injustificadas de retribuciones, manifestar claramente su preferencia por algún miembro del equipo (destacando frecuentemente su trabajo, presentándolo continuamente como ejemplo), creando camarillas (almorzando con cierta frecuencia con parte de su

equipo de colaboradores, etc.).

*Por último, indicar que **si algún miembro del equipo es manifiestamente díscolo, el líder deberá apartarlo del mismo.***

Lección 23

Relación con los empleados

El líder, además de la autoridad jerárquica (que a veces puede no tener), tiene sobretodo una **gran autoridad moral**, que se basa en el reconocimiento que le dispensan los demás miembros de la organización.

Este reconocimiento no es gratuito, nace de las cualidades que el grupo percibe en él, así como de la relación que el líder establece con sus subordinados.

Una persona muy eficaz y muy válida pero que resulte intratable difícilmente va a conseguir el respeto y la admiración del grupo.

La **relación que el líder establece con sus empleados** se basa en los siguientes principios:

Fijar las reglas del juego: el líder tiene que **dejar muy claro qué es lo que espera de su gente** y qué pueden esperar ellos a cambio (hay que evitar malos entendidos).

Lealtad: el líder exigirá lo máximo a sus empleados, pero al mismo tiempo nunca les fallará. Es un **hombre de palabra**, es una persona que defenderá a su gente, que no la abandonará a su suerte.

El único modo de lograr el apoyo del grupo es demostrarle que uno estará ahí para defender sus intereses. **El apoyo del líder es especialmente importante en los momentos difíciles**, cuando por ejemplo algún miembro del grupo es cuestionado o criticado por terceras personas.

Abierto: el líder será una persona **accesible para todos los empleados**, independientemente del nivel que ocupe en la empresa. Los niveles jerárquicos no pueden ser barreras infranqueables que impidan a un trabajador contactar con el líder.

Es líder escuchará atentamente a todo aquel que quiera comentarle algo.

Respetuoso: el líder **tratará a sus subordinados con máximo respeto**. El tener autoridad sobre ellos, el ser enormemente exigente, no tiene que ir reñido con un trato educado.

El líder sabe cuando debe reaccionar con rigor ante una actuación inaceptable. Pero un **rigor sin humillación**.

Amable: el líder se preocupará por establecer unas **relaciones cálidas y humanas con sus empleados**, rechazando esas frialdades tan habituales en muchos altos directivos.

Todos están en el mismo barco y luchan por el mismo objetivo.

Compasivo: el líder se mostrará **comprensivo** cuando el error de un subordinado no se ha debido a mala fe, cuando a pesar de haber actuado de manera responsable no ha obtenido los resultados demandados.

La compasión no es muestra de debilidad sino de preocupación por las personas. La relación que el líder establezca con sus colaboradores influirá en gran medida en el trato que otros altos ejecutivos dispensen a sus

subordinados.

La actitud del líder es determinante en la formación de la cultura de la empresa.

El líder tiene que servir de **modelo** a toda la organización.

Lección 24

Motivación

La **motivación** consiste en **eleva la predisposición de los empleados para luchar por las metas fijadas.**

Un grupo motivado dará lo mejor de sí mismo.

Si la cultura de la organización se orienta exclusivamente a castigar el mal comportamiento, el empleado se limitará a tratar de no cometer fallos.

Si por el contrario, dicha cultura se orienta a premiar el buen comportamiento, el empleado tratará de dar lo mejor de si mismo.

El líder es consciente de que **si exige a su gente una dedicación sobresaliente tiene que compensarles.**

Nadie trabaja por amor al arte. *Detrás del esfuerzo de las personas hay una expectativa de conseguir algo a cambio (dinero, reconocimiento, realización profesional, formación, etc.).*

El líder debe **utilizar diversos mecanismos de motivación.**

Aunque el dinero es importante no es el único medio de motivación, además en ciertas circunstancias no es el más efectivo.

*Muchas personas consideran más importante, una vez cubiertas sus necesidades económicas básicas, su **desarrollo profesional, el sentirse valorado, el considerarse parte del grupo, el trabajar en un ambiente agradable, el disponer de autonomía, el poder tomar decisiones, etc.***

Resulta **tremendamente motivador dar a los empleados la oportunidad de liberar todo su talento,** su creatividad, darles la oportunidad de aportar, de dar lo mejor de si mismo.

Una organización donde no se cuide la motivación terminará con una plantilla poco entusiasmada, con un nivel de compromiso muy reducido.

La motivación se tiene que cuidar en todos los niveles de la empresa y no únicamente en los niveles altos de la organización.

Hay que evitar el agravio comparativo que supone una diferencia desmesurada entre los premios que reciben los altos ejecutivos y las pequeñas gratificaciones de los niveles inferiores.

Cuando aumenta el beneficio de la empresa y sube su valor en bolsa, el líder debe procurar que esto **beneficie** no sólo a los accionistas, sino también **a la plantilla** (es la que en definitiva ha hecho posible la obtención de estos resultados).

Lección 25

Fijar metas

El líder consensuará con su equipo los objetivos de la empresa a largo plazo.

Hay que **ser muy selectivo en la selección de estos objetivos**. Deben ser difíciles, muy exigentes, pero deben ser realistas y alcanzables. Si no fueran así, la organización se podría desentender de ellos al considerarlos absurdos.

Deben ser objetivos muy precisos. La empresa tiene que concentrar sus recursos en conseguir unos objetivos muy determinados. No se debe luchar por objetivos muy dispersos ya que se correría el riesgo de no conseguir nada.

Los objetivos deben estar cuantificados (ser nº 1 por capitalización bursátil, doblar las ventas en tres años, ganar 4 puntos de cuota de mercado, etc.). No valen meras ideas, imprecisas, faltas de concreción (ser los mejores, crecer, diversificarse).

Es fundamental **tener en cuenta la opinión de aquellos a los que se les van a exigir estas metas**, escucharles, conocer sus argumentos, prestarles atención. Unas metas impuestas desde arriba, en las que las personas afectadas no han sido consultadas resultan muy poco motivadoras.

Una vez definidos estos objetivos a largo plazo, **se establecerán metas menores a corto plazo**.

Estas metas menores **conducen hacia la consecución de los objetivos a largo**.

Estas metas inmediatas permiten **augmentar la presión sobre la organización** (el largo plazo se puede ver como algo muy distante y podría llevar a cierta relajación).

Por otra parte, **la consecución de estas metas parciales contribuye a aumentar la moral de los empleados**.

Aunque es fundamental ajustarse firmemente al plan de acción definido y ser muy persistente en su consecución, **el líder no puede renunciar a la flexibilidad**, a dar un golpe de timón en un momento dado si surge una oportunidad que conviene aprovechar.

En un mundo tan cambiante como el actual no caben rigideces.

Una vez que se han fijado las metas, **el líder dará autonomía a los distintos departamentos** para que procedan como consideren más oportuno (la persona que hace el trabajo es quien mejor conoce la forma de hacerlo).

Autonomía dentro de ciertos límites, que no implique descontrol.

La autonomía favorece que los empleados asuman responsabilidades, tomen decisiones y respondan de sus resultados.

Fomenta la creatividad.

El líder no puede inmiscuirse en los detalles menores del trabajo de sus subordinados.

Estos se podrían sentir incómodos, presionados, infravalorados.

Sólo en aquellos casos en los que el desempeño de algún departamento no esté a la altura de lo esperado, el líder podrá profundizar para ver los motivos de este fracaso y fijar los cambios pertinentes.

*Cuando los departamentos funcionan con autonomía, resulta interesante **establecer un sistema de comunicación dentro de la empresa que permita compartir experiencias.***

Si un departamento ha desarrollado un método de trabajo que resulta eficaz, éste podría ser también útil en otras áreas de la empresa.

*Por último, hay que **dar a los departamentos los medios necesarios para poder cumplir sus objetivos.***

No se le puede pedir al departamento de producción que rebaje el coste de fabricación, que mejore la calidad de los productos, y no darles las herramientas adecuadas, la tecnología necesaria, la formación requerida.

Tampoco se le puede pedir al departamento comercial que gane cuota de mercado y no darle una cartera de productos atractivos con los que poder competir.

Lección 26

Descentralización

El liderazgo exige lograr una visión común, que sea compartida por toda la organización.

Todo el grupo debe conocer muy bien cuales son las metas fijadas.

*Pero esta visión común no es incompatible con un **estructura descentralizada**, en la que cada departamento disfrute de cierta autonomía en la organización de su trabajo.*

Ellos son los que mejor conocen su función y cómo realizarla de la manera más eficiente.

La organización dará lo mejor de si misma cuando dispone de cierta libertad para desarrollar su trabajo.

*Además es una **muestra de confianza por parte del líder**, algo que los empleados saben valorar.*

Lo contrario ocurre cuando el líder se inmiscuye hasta en los últimos detalles, coartando la libertad de las personas, generando un ambiente muy tenso. Con esta actitud tan sólo se consigue anular la creatividad de los empleados, su ilusión por innovar (el empleado se limitará a hacer lo que le digan).

Entre las **ventajas** que ofrece un sistema descentralizado se pueden señalar las siguientes:

Los empleados se responsabilizan más, se favorece la toma de decisiones y el responder de los resultados.

Es una estructura más ágil, que reacciona con mayor rapidez ante los acontecimientos, que puede afinar mejor sus respuestas.

Se fortalece el sentimiento de formar parte de la empresa (cuando a las personas se les trata con madurez responden dando lo mejor de si misma).

Para que la descentralización no sea incompatible con una cultura común en toda la organización, el líder debe **fomentar la comunicación en todas las direcciones** (descendente, ascendente y horizontal).

*Tiene que fomentar que los empleados se conozcan, que no existan departamentos estancos. Tiene que **conseguir que el grupo comparta valores comunes**.*

Lección 27

Sistemas de medición

Una vez que se han fijado unos objetivos a largo plazo y otras metas menores a corto plazo, el líder tiene que **establecer unos sistemas de medición** que permitan conocer si la empresa se aproxima o no a la consecución de sus objetivos.

Los sistemas de medición **permiten saber en que aspectos se avanza y en que otros hay que redoblar los esfuerzos.**

También permiten a los departamentos responsables conocer el resultado de sus actuaciones, experimentar nuevos métodos de trabajo y ver cuales resultan eficaces.

Estos sistemas de medición tienen que ser **absolutamente objetivos.**

Por ejemplo, si la empresa se ha fijado como meta mejorar su rentabilidad en X puntos puede utilizar como indicador el ROE (rentabilidad sobre fondos propios medios).

Si lo que se quiere medir es la eficacia de su fuerza de venta puede utilizar el ratio "ventas/vendedor".

En definitiva, cuando se establecen metas hay que cuantificarlas, **hay que ponerle números al desempeño**, hay que ver en qué medida la empresa avanza o no en la consecución de las mismas.

Por ejemplo, si el objetivo es mejorar la calidad percibida por el cliente, esto no puede quedar en una mera declaración de principios, en un simple ideal, sino que hay que definir indicadores que midan este concepto (por ejemplo, "nº de reclamaciones de clientes por cada mil pedidos atendidos").

Si se quiere mejorar la calidad del proceso de fabricación se podría utilizar como indicador el porcentaje "piezas defectuosas sobre total de la producción".

Si se quiere mejorar el desempeño de la red comercial, algunos posibles indicadores serían "nº de clientes por vendedor", "nº de pedidos por vendedor", "beneficio por vendedor", etc.

Medir el rendimiento de una actividad puede ser un asunto complejo ya que puede haber diversos matices (por ejemplo, no es lo mismo mejorar las ventas concentrando el crecimiento en un solo cliente que diversificándolo entre varios). Por ello, es preferible no establecer un solo indicador para medir un aspecto determinado sino una **batería de indicadores.**

Esto permitirá controlar de forma más exhaustiva aquello que se quiere medir.

Los **indicadores** de desempeño que se vayan a utilizar deberían haber sido **discutidos y consensuados con los departamentos que se vayan a ver afectados.**

En primer lugar **son los que mejor conocen su actividad** y, por tanto, los que tienen mejor criterio para ver los "pros" y "contra" de cada uno de ellos.

Además, **no puede haber discrepancias sobre la validez de los**

indicadores utilizados. Los departamentos afectados son los primeros que deberían utilizar estos medidores para obtener información y poder tomar las medidas oportunas.

Estos indicadores permiten analizar la evolución del desempeño en el tiempo (ver si la empresa mejora o no), así como **comparar** los resultados obtenidos con los de los **competidores** (ver donde se está por delante y donde hay que mejorar).

Lección 28

Premios

En toda organización **es importante premiar el logro, la creatividad, la innovación, la dedicación.**

El premio, como reconocimiento al trabajo bien hecho, cumple tres funciones:

Reconocimiento: *si alguien ha realizado un trabajo destacado es justo que se le premie.*

Ejemplo: *el premio indica al resto de la plantilla qué es lo que la dirección espera de ellos, cuales son los niveles de cumplimiento considerados excelentes.*

Motivación: *los empleados tratarán de dar lo mejor de si mismo con el fin de alcanzar este premio.*

Para que **el premio** cumpla estas funciones **debe ser:**

Justo: *hay que premiar a quien realmente lo merece. Los empleados tienen que ver que se conceden de manera objetiva, que no hay favoritismo.*

Si se premia a personas que no lo merecen el premio pierde todo su valor y genera confusión. Los empleados no sabrán cual es el comportamiento requerido para obtenerlo.

Además, hay que **evitar agravios comparativos:** *su concesión y su cuantía deben ajustar a un patrón objetivo y no ser meramente caprichosos.*

Transparente: *no solo el premio tiene que ser justo sino que su concesión se realizará de modo que a nadie le quepa duda de su justicia (la dirección debe comunicar los motivos de su concesión).*

Inmediato: *el premio debe concederse lo antes posible, una vez que la acción premiada ha tenido lugar. Los premios hay que darlos en "caliente", no cuando el hecho se haya olvidado.*

Los empleados tienen que ver como la dirección, al igual que se da prisa para exigir, también se da prisa para reconocer y premiar.

Generoso: *el premio debe ser suficientemente atractivo (que los empleados vean que merece la pena luchar por conseguirlo), pero sin caer en excesos injustificados.*

La dirección no puede ser cicatera a la hora de conceder un premio ya que generaría cierto desencanto ("muy exigente a la hora de pedir, pero que poco generosa a la hora de premiar").

Público: *para que el premio cumpla sus funciones de ejemplo y motivación es necesario que los empleados se enteren de qué premios se*

conceden y cuales son sus motivos.

La gente tiene que saber qué tiene que hacer para conseguirlo.

Por último, señalar que **el premio debe ser administrado con mesura.**

*Si los premios se conceden con excesiva frecuencia se convertirán en algo rutinario y perderán valor. **El premio tiene que ser algo excepcional.***

Lección 29

Crisis

En los momentos de bonanza el líder se debe preocupar de **dotar a la empresa con los medios adecuados** (humanos, tecnológicos, financieros, etc.) **para poder afrontar con éxito situaciones delicadas** que se puedan presentar en el futuro.

El éxito de una organización en momentos de crisis va a depender principalmente de contar con un equipo unido, competente, preparado, capaz de hacer frente a la situación.

Una de las principales obligaciones del líder es rodearse de un equipo de primer nivel, que sepa reaccionar en momentos de dificultad.

*En estos momentos delicados no se puede admitir la menor división dentro del equipo. **En situaciones de crisis el equipo tiene que actuar como una piña.***

Por otra parte, el líder permanentemente mira hacia adelante, lo que le permitirá detectar con rapidez cualquier signo que anuncie dificultades.

*Esto es una variable crítica: **mientras antes se afronte un problema, mayores serán las probabilidades de superarlo con éxito.***

El líder es el timonel de la organización y si su papel es importante en tiempos normales, aún lo es más en **momentos de crisis**.

*En entonces cuando **el líder tiene que dar realmente la talla.***

En momentos de crisis no se puede perder el tiempo en buscar excusas, justificaciones, o culpables: hay que buscar soluciones; ya habrá tiempo más adelante para analizar lo ocurrido.

En estas situaciones de incertidumbre y preocupación, **los empleados tienen que percibir que el líder está al frente.**

***El líder debe hacerse más visible**, debe mostrar ostensiblemente a la plantilla que está al frente y que todo está bajo control (es fundamental dar la cara, no esconderse).*

El líder debe mantener la calma y proyectar una imagen de serenidad, lo que contribuirá a que la organización se tranquilice y pueda actuar de manera más eficiente.

El líder empezará por evaluar la situación, con objetividad: tiene que conocer con precisión la realidad, por dura que ésta sea.

Es esencial disponer de una información completa y veraz lo que le exige ir su fuente, y si ello requiere saltarse niveles jerárquicos y contactar con la base de la organización el líder tendrá que hacerlo.

Es importante hablar con todos los niveles de la empresa, reunir toda la información posible.

En los momentos de crisis **el líder tiene que saber priorizar**, saber diferenciar cuales son

las actuaciones prioritarias, por donde hay que empezar.

El tiempo es crítico y hay que comenzar abordando los asuntos más urgentes.

El líder tiene que estar preparado para **tomar decisiones con celeridad.**

Estas se pondrán en práctica inmediatamente y se establecerá un sistema de seguimiento y de evaluación de sus resultados.

En estos momentos puede estar en juego el futuro de la empresa, lo que a veces hará que el líder se tenga que enfrentar a **decisiones que pueden exigir fortísimos sacrificios** a los empleados (recorte de plantilla, bajada de sueldos, venta de parte del negocio, etc.).

El líder tiene que ser capaz de tomar estas decisiones, por dolorosas que sean. De hecho, si ocupa esa posición al frente de la empresa es para defender sus intereses.

Más vale tomar una decisión que afecte negativamente a la mitad de la plantilla, que no tomar ninguna y que esto termine afectando a toda la plantilla.

Aunque el líder no compite en un concurso de popularidad, debe saber que si toma decisiones dolorosas, pero entendibles, razonadas, de una modo justo y objetivo, sin realizar discriminaciones, al final conseguirá ganarse aún más el respeto de su gente.

En estos momentos es fundamental **actuar con la máxima transparencia**, tanto internamente como de cara al exterior.

La plantilla tiene que saber que está ocurriendo, cuál es la situación, cuáles son los peligros y que medidas se están tomando.

Ocultar información tan sólo da pie a rumores, a desconfianzas, a exageraciones, a temores. Es muy difícil pedirle a la plantilla que se involucre para sacar la empresa adelante cuando desconoce cuál es su situación.

Si la dirección oculta información y posteriormente ésta sale a la luz, el equipo directivo perderá inmediatamente toda credibilidad (muy difícil de recuperar).

Es muy importante **ir comunicando a la plantilla los pequeños avances que se vayan logrando** ya que contribuye a elevar la moral de la organización.

Superada la crisis, el líder debe realizar un análisis crítico para conocer con exactitud lo sucedido: el origen de la crisis, si ésta se ha debido a un fallo interno, si se podía haber previsto o evitado, si la organización estaba preparada, si se ha sabido reaccionar, cuales han sido los resultados, etc.

El objetivo de este análisis es **sacar conclusiones (aprendizaje) con vista al futuro.**

Si algún miembro del equipo no ha estado a la altura de las circunstancias, el líder debe **exigir responsabilidades.**

También es el momento de **agradecer a la plantilla el esfuerzo realizado**, de comunicar que la crisis se ha superado y explicar que el futuro de la empresa se presenta nuevamente despejado.

Lección 30

Dificultades del líder

Entre los **peligros que acechan al líder** y que pueden determinar que su influencia sobre la empresa pueda llegar a ser negativa, podemos señalar los siguientes:

Endiosamiento: todo líder debe tener un nivel de autoconfianza elevado, pero sin llegar a caer en el endiosamiento.

El líder se suele mover en círculos de poder, se codea con gente influyente, sus ordenes se cumplen sin objetar, nadie cuestiona sus decisiones, su presencia infunde respeto a sus subordinados, entre sus ayudantes abundan los aduladores en busca de su favor.

Todo ello puede hacer que poco a poco el líder se termine endiosando, **creyéndose un ser superior, infalible, en posesión de la verdad.**

A partir de entonces comenzará a no preocuparse por escuchar otras opiniones, a pensar que no necesita pedir consejos; se irá convirtiendo en un ser autoritario que todo lo gestiona a base de órdenes.

El líder se hace distante, prepotente, avasallador, y la organización comienza a perderle su estima.

Todo ello **va deteriorando el ambiente laboral:** un líder endiosado no es capaz de motivar. Su soberbia le lleva a cometer errores que no reconoce y de los que responsabiliza al resto del equipo.

Es frecuente la siguiente **paradoja:**

Los líderes más destacados, aquellos con más motivos para estar endiosados, son precisamente los que menos lo están, mientras que aquellos otros con apenas méritos son los que más.

Para evitar el endiosamiento hay que cultivar la virtud de la humildad. También es fundamental rodearse de gente con personalidad, personas que sepan defender sus ideas y llevarle la contraria al líder cuando sea necesario.

Perder contacto con la realidad: el líder dedica cada vez más tiempo a los temas estratégicos y comienza a despreocuparse del día a día, de mantener contacto con la realidad, con el trabajo de base.

Al perder contacto con la base del negocio (los clientes, los comerciales, los proveedores, etc) **empieza a perder información fundamental** para seguir entendiendo el negocio, para anticipar cambios, para ver por donde van los competidores.

La información que recibe a través de los conductos reglamentarios es de peor calidad, cada escalón jerárquico supone un filtro (los empleados suelen ocultar información que creen que puede molestar al jefe).

Normalmente, mientras más alto está una persona en la organización peor es la calidad de la información que

recibe.

Quedar obsoleto: *hay líderes que no evolucionan, que suelen aplicar siempre el mismo modelo de actuación, aquél que tan bien le funcionó en el pasado. No parecen darse cuenta de que en un mundo tan cambiante como el actual, cada vez más complejo, lo que funcionó en un momento determinado puede no ser útil unos años más tarde.*

Complacencia: *el líder puede llegar a sentirse satisfecho con los logros conseguidos y esto puede llevarle a bajar la guardia, a considerar suficiente tratar de mantener el nivel actual de la empresa, lo que, en un mundo tan competitivo como el actual, es una planteamiento tremendamente peligroso, que puede ser el inicio de la decadencia.*

Pérdida de motivación: *el líder que está muchos años al frente de la misma empresa puede terminar perdiendo la ilusión por el proyecto.*

Cuando una actividad se hace rutinaria pierde su atractivo inicial, aquel sentido de "aventura" que tanto ilusionó en su momento y que le llevó a ver su trabajo como un auténtico desafío.

Cuando esta ilusión se pierde, la dedicación al trabajo y el nivel de rendimiento se resienten inmediatamente.

Lección 31

Herencia

La visión del auténtico líder es hacer algo grande, algo que perdure, algo que le sobreviva, que trascienda al propio líder.

La visión del líder no se limita a buscar objetivos en el corto plazo, ni tampoco a buscar el bien de la empresa tan sólo durante el tiempo que él esté al frente.

El líder quiere dejar huella, contribuir a algo útil y perdurable que beneficie a la empresa, a los empleados y a la sociedad en general.

Este deseo del líder puede responder a **diversos motivos**:

Necesidad de satisfacer su ego. Si ésta fuera la única razón respondería a una concepción del liderazgo muy pobre y limitada.

Convencimiento de que debe aprovechar sus capacidades para contribuir (poner su grano de arena) a **mejorar de la calidad de vida de la gente que le rodea.**

Para alcanzar este objetivo el líder debe:

Preocuparse por **crear una cultura y un sistema de trabajo dentro de la organización que le sobreviva.** Para ello tiene que conseguir que su forma de trabajar, su búsqueda de la excelencia, vaya calando en todos los niveles.

Además, tiene que preocuparse por **ir formando nuevos líderes** para que, llegado el momento, puedan tomar las riendas de la empresa.

Por otra parte, **el líder debe saber cuando conviene retirarse** y dar paso a gente nueva.

Cuando su empuje y capacidades vayan disminuyendo, cuando haya personas que vengan por detrás empujando fuerte, con nuevas ideas, con nuevos bríos, el líder debe saber apartarse y dejar que sean otros quienes tomen el timón.

El líder no debe esperar a que comiencen a oírse las primeras voces pidiendo su sustitución.

El líder debe ser consciente de que su posición al frente de la empresa es tan sólo temporal y que se mantendrá únicamente mientras que sea la persona que más "empuje".

Un líder que no acepta renunciar, que se aferra a su puesto, puede terminar dañando gravemente la organización.

Lección 31

Herencia

La visión del auténtico líder es hacer algo grande, algo que perdure, algo que le sobreviva, que trascienda al propio líder.

La visión del líder no se limita a buscar objetivos en el corto plazo, ni tampoco a buscar el bien de la empresa tan sólo durante el tiempo que él esté al frente.

El líder quiere dejar huella, contribuir a algo útil y perdurable que beneficie a la empresa, a los empleados y a la sociedad en general.

Este deseo del líder puede responder a **diversos motivos**:

Necesidad de satisfacer su ego. Si ésta fuera la única razón respondería a una concepción del liderazgo muy pobre y limitada.

Convencimiento de que debe aprovechar sus capacidades para contribuir (poner su grano de arena) a **mejorar de la calidad de vida de la gente que le rodea.**

Para alcanzar este objetivo el líder debe:

Preocuparse por **crear una cultura y un sistema de trabajo dentro de la organización que le sobreviva.** Para ello tiene que conseguir que su forma de trabajar, su búsqueda de la excelencia, vaya calando en todos los niveles.

Además, tiene que preocuparse por **ir formando nuevos líderes** para que, llegado el momento, puedan tomar las riendas de la empresa.

Por otra parte, **el líder debe saber cuando conviene retirarse** y dar paso a gente nueva.

Cuando su empuje y capacidades vayan disminuyendo, cuando haya personas que vengan por detrás empujando fuerte, con nuevas ideas, con nuevos bríos, el líder debe saber apartarse y dejar que sean otros quienes tomen el timón.

El líder no debe esperar a que comiencen a oírse las primeras voces pidiendo su sustitución.

El líder debe ser consciente de que su posición al frente de la empresa es tan sólo temporal y que se mantendrá únicamente mientras que sea la persona que más "empuje".

Un líder que no acepta renunciar, que se aferra a su puesto, puede terminar dañando gravemente la organización.