

Programa Experto Universitario en Liderazgo Directivo

INFOVA / Universidad Nebrija, Madrid

El Experto universitario en liderazgo directivo es un programa de formación creado para acelerar tu capacidad de liderazgo y dirección de personas y equipos.

Liderar puede ser: Dirigir, tomar decisiones, gestionar conflictos, delegar, motivar, desarrollar. Liderar es todo, pudiendo dar la sensación de que no es nada. A lo largo de los temas que vamos a ver, profundizaremos en la esencia del liderazgo. Contestaremos preguntas como ¿qué llena de contenido la función de liderar?, ¿qué le pedimos que haga a alguien que le pedimos que lidere?, ¿cuáles son los pilares de la función de dirigir?, ¿qué estilo de dirección es el más efectivo?, ¿cómo liderar en momentos de crisis?, ¿Qué tipo de liderazgo se requiere en la incertidumbre? Conoceremos los modelos de liderazgo, la importancia de cuidarte para poder dar tu 100% en la función de dirigir.

1. LIDERAZGO DESARROLLADOR (Gonzalo)

Los estilos de liderazgo tienen que ver con las maneras de liderar, no con lo que llena de contenido la función de liderar.

El estilo de liderazgo que buscamos lo llamamos "**líder coach**" o "**líder desarrollador**". Es el estilo que estamos buscando.

¡No vas a ser coach de tus colaboradores! Pero sí vas a usar herramientas del mundo del coaching para desarrollar a tus colaboradores.

Es menos paternalista, más maduro y más del siglo XXI.

Pilares

1. Se construye sobre preguntas: el jefe pregunta para que el colaborador encuentre respuestas.
2. Cedes la iniciativa: el jefe no pueda compartir su criterio, al menos en un primer momento, sino que decide dejar que los empleados hagan los primeros movimientos para favorecer su descubrimiento.
3. Provocas descubrimiento.
4. Buscas el compromiso: favorece la madurez del colaborador.
5. Genera autonomía: lo contrario es generar dependencia. Tu equipo no sabe qué hacer si no está el líder.

Este estilo no sirve para todas las ocasiones de tu día a día, hay situaciones en que no será el mejor, pero como línea general te servirá y será muy eficaz.

Pautas de concreción del estilo de liderazgo:

Cambia 3 órdenes por 3 preguntas

Cede la iniciativa a tu colaborador en los procesos de feedback, definición de objetivos, evaluación del desempeño, ...

Regálales el "cómo" (Fijad juntos y objetivo y deja que ellos definan como lo van a alcanzar)

Pregunta "para qué" en lugar de "por qué".

Busca el compromiso de tus colaboradores.

2. LIDERAR EN TIEMPOS DE CRISIS (Gonzalo)

En momentos de crisis es cuando se necesita un buen capitán capaz de dirigir la nave.

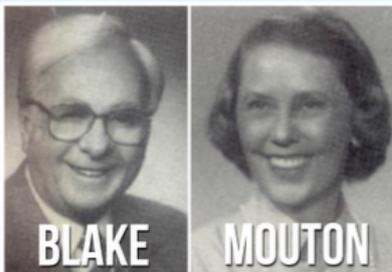
Este es el momento de los líderes. "En momentos de dificultad se necesitan líderes, las empresas los necesitan y las familias también".

Para todos ellos, esta serie de recomendaciones:

1. **Convive con la certeza del error.** Asumir que se cometerán errores y se pagará un precio. Tomas decisiones con información limitada.
2. **Esperar también es una opción.** El exceso de movimiento no es necesariamente la mejor solución. Serenidad. La normalidad volverá.
3. **Estate atento a las oportunidades.** En las situaciones de crisis siempre hay oportunidades para quien las sabe ver. Es buena opción vivir esta situación como una oportunidad de cambio y mejora porque también lo es.
4. **Cuida a las personas.** Mantener la comunicación abierta en la medida que se pueda permitir. Incluso si hay que tomar decisiones dolorosas, se debe cuidar a las personas.
5. **Sé un referente de actitud.** Un líder debe ser referente de entusiasmo, de compromiso, de serenidad, de equilibrio.
6. **Sé fuerte.** Sé resiliente. Sé antifrágil. Para hacerlo pregúntate de qué forma esta crisis nos puede hacer mejores.
7. **Cuídate.** Se debe aprovechar el tiempo también para descansar, dormir, ejercitarse y alimentarse bien.
8. **Sé exigente contigo.** Para que cuando todo esto pase, según indica el experto "te mires en el espejo y puedas sentirte orgulloso de ti".
9. **Céntrate en tu zona de influencia.** Pon tu energía en aquello que depende de ti. Poner mucha energía en lo que escapa a tu capacidad de acción es muy humano, pero es muy poco efectivo.

En los momentos difíciles todo el equipo mira a quien dirige y espera que esté a la altura del reto

3. LIDERAZGO 9-9 (Gonzalo)



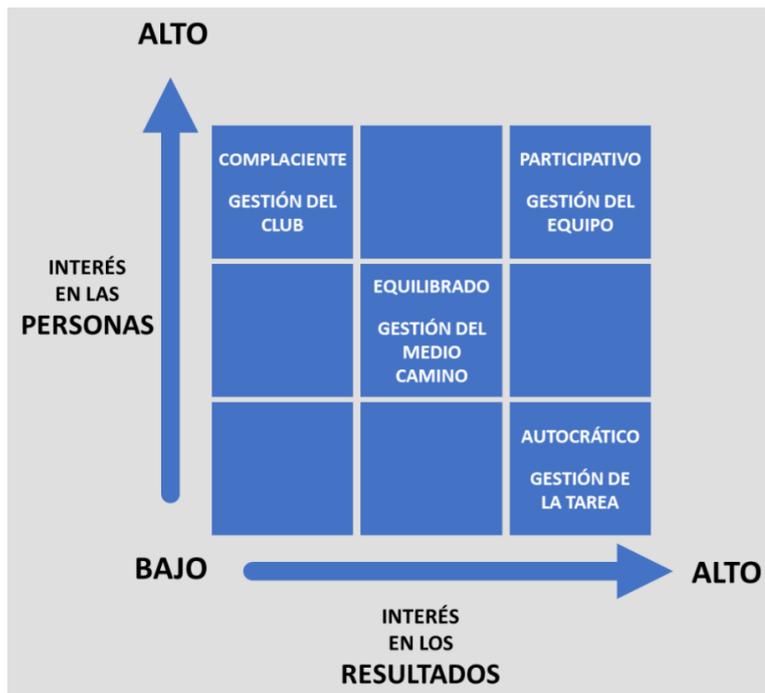
El Grid Gerencial de Blake & Mouton: diseñaron una matriz basada en dos ejes:

Modelo de Liderazgo que tiene 60 años pero que sigue siendo útil, también llamados:

- Matriz de estilos gerenciales
- Modelo 9-9

Importancia que le damos a las personas.		Importancia que le damos a los resultados.	
ALTA	Rendimos poco pero nos queremos mucho.	ALTA	Priman los resultados por encima de todo.
BAJA	Poca afiliación y poca afectividad.	BAJA	No focalizamos sobre los resultados, no es una prioridad.

- Todos los estilos son útiles dependiendo del momento y de la situación.
- Todos tenemos una predominancia hacia un estilo u otro.
- Podemos bascular de estilo dependiendo de muchos factores: la estrategia de la empresa, su cultura, el tipo de equipo que tenemos, el momento que está viviendo el equipo, etc
- Lo importante es que identifiques tu predominancia y seas consciente de en qué estilo te sientes más cómodo y cuánto esfuerzo tendrás que hacer para adoptar los otros estilos.



La teoría estilos de liderazgo que desarrollaron Blake y Mouton se basaba en 2 ejes:

1. **Interés por las personas:**

- Cuidar las relaciones personales
- Cuidar el vínculo
- Evitar los conflictos
- Generar buen ambiente de trabajo
- Tener mucha paz social

El exceso de orientación a las personas hace del equipo un grupo de amigos donde no se reclama con facilidad, nadie quiere romper el clima, los niveles de exigencia tienden a ser bajos y los resultados también. "Rendimos poco pero nos queremos mucho".

2. **Por el contrario, el poco interés por las personas:**

- Crea equipos desvinculados emocionalmente
- Crea sentimiento de descuido
- Se sienten poco apreciados
- Sólo se sienten valorados por su capacidad de producción.

Se mueven por las recompensas que obtienen.

Los líderes más orientados a resultados harán todo lo que esté en su mano para alcanzarlos. Eso no significa que se salten las reglas del juego.

Blake y Mouton crearon 91 perfiles de liderazgo que es el resultado de cruzar 9 filas con 9 columnas, pero hay 5 perfiles que son básicos:

1. El complaciente o democrático: complace a las personas pero descuida los resultados. Su estilo de gestión es: una gestión de CLUB (1-9)
2. El dictatorial o autocrático: totalmente orientado a los resultados con mínimo interés en las personas. Su lema: "produce o muere". Su estilo de gestión es gestión de la TAREA (9-1)
3. El mediocre o equilibrado: su estilo de gestión es a medio CAMINO (5-5)
4. El indiferente o pasivo, sin ninguna pasión por ser líder. Su gestión es EMPOBRECIDA (0-0)
5. El ideal o participativo: máximo interés en las personas y máximo interés en resultados. Su gestión es la gestión del EQUIPO (9-9)

En 1987, cuando muere Mouton, Blake añade 2 estilos de liderazgo nuevos:

1. Líder Paternalista: empobrece los equipos, no les deja volar aunque también se enfoca en la tarea y los resultados
2. Líder oportunista: camaleónico, va saltando en función de su interés.

4. LOS 5 PILARES DEL LIDERAZGO (Gonzalo)

Es muy frecuente que en las empresas te promocionen a responsable de equipos sin darte al mismo tiempo información concreta sobre qué se espera de ti en esta nueva faceta o sin aclararte cuáles son las expectativas que debes cumplir con este nuevo reto profesional.

Te queremos invitar a que te hagas la siguiente pregunta:

Cuando te piden que lideres ¿qué te están pidiendo?

1. **Dar dirección:** Tiene que ver con que tu equipo sepa con claridad hacia dónde camina, cuáles son los objetivos, los valores y las prioridades. Todo el equipo está enfocado y sabe hacia dónde camina.
2. **Desarrollar personas:** Consiste en aprovechar las oportunidades que te da el día a día para desarrollar a tu gente. No sólo formación. Si vas a una reunión, lleva a un colaborador y luego pregúntale qué hemos hecho, qué ha aprendido.
3. **Ser referente:** Referente de dirección, de actitud, de compromiso y comportamiento para tu equipo. Piensa que tu equipo está observando cada vez que haces algo. Nos corresponde ser referente de TODO. El equipo te observa.
4. **Servir, crear las condiciones:** Tu trabajo consiste en crear las condiciones para que tu equipo pueda hacer el trabajo, no en hacerlo tú. No se puede liderar sin vocación de servicio. Si no vives para servir, no sirves para liderar.
5. **Inspira:** Que tus colaboradores vengan cada día a poner su corazón en lo que hacen. Que entiendan el sentido profundo de lo que hacen. Tiene mucho que ver "por qué" es importante hacer un buen trabajo y "para qué".

Cuando te piden que lideres, te piden que llenes de contenido esos cinco pilares

Guía del Formador:

Para trabajar este vídeo con tu equipo, si tienes 10 personas, divídelas en 5 equipos y asígnale a cada uno un pilar de liderazgo. Si tienes más personas, distribúyelas todas entre los 5 equipos. Pídele a cada equipo que prepare una explicación de cada pilar, una definición del mismo. Si tienes menos de diez personas, hacedlo todos juntos, en un único grupo. Una vez has recordado el contenido de cada pilar, pide a los participantes que elijan una acción que pueden llevar a cabo para demostrar el liderazgo en cada pilar. De esta manera, al terminar la sesión, habréis recordado los cinco pilares de liderazgo y tendréis un conjunto de ejemplo o acciones que podéis llevar a cabo para ponerlos en práctica.

Termina agradeciendo a todos su participación

5. DÉFICIT DE DIRECCIÓN (Gonzalo)

Muchos equipos están infra dirigidos porque quien tiene que estar dirigiendo, está dedicado a labores más propias de la ejecución de tareas.

La función de quien dirige tiene que ver con:

1. Cuidar las relaciones interdepartamentales
2. Relaciones institucionales
3. Dirección y desarrollo de los colaboradores
4. Planificación, objetivos y seguimiento
5. Rendimiento y evolución del departamento.

La Función de EJECUCIÓN

- Hojas de cálculo y Cuadros de mando.
- Atención al Cliente.
- Resolución de problemas inmediatos.
- Gestión de crisis – tareas urgentes.
- Labores de producción.

La Función de DIRECCIÓN

- Cuidar las relaciones entre departamentos.
- Ocuparse de las relaciones institucionales.
- Dirección y Desarrollo de Colaboradores.
- Planificar objetivos y hacer seguimiento.
- Rendimiento y evolución del Departamento



Un Manager debe dedicar más tiempo a las tareas de Dirección que a las tareas de Ejecución, se estima que en una proporción aproximada de 80 % – 20 %, para ser lo más eficaz posible en su función. (Dependiendo de cada organización).

En ocasiones, los Managers dedican más tiempo a la Ejecución que a la Dirección, simplemente porque se sienten más cómodos. Proviene de posiciones más operacionales y lo que creen que saben hacer bien, es lo que hacían antes de ser Managers.

A los Directivos se les remunera para **crear las condiciones necesarias** para que sus equipos hagan su trabajo, no para que ellos hagan el trabajo de sus equipos.

"Pregúntate cada mañana, ¿qué puedo delegar hoy?"

Todo lo que puedas delegar, délagalo, y así podrás dedicarte a todo aquello que no es delegable y que dará sentido a tu función prioritaria de dirigir.

DEDÍCATE A DIRIGIR Y NO A EJECUTAR

6. CARISMA (Gonzalo)

¿Qué es el carisma?

El Carisma es ese magnetismo que tienen algunas personas, ese atractivo inexplicable que hace que te apetezca escucharlos, seguir sus recomendaciones, o tratar de emular sus comportamientos.

Según la RAE el carisma es la especial capacidad de algunas personas para **atraer** o **fascinar**. También la RAE lo define como el don gratuito que dios concede a alguna persona en beneficio de la comunidad.

Es una cualidad o don natural que tiene una persona para atraer a los demás por su presencia, su palabra o su personalidad.

El músico Roger Dawson afirma que el carisma es lo intangible que hace que la gente quiera seguirte.

¿Es importante para liderar?

Aunque te parezca mentira muchos autores desconfían del carisma como cualidad deseable del líder:

- El fundamento del liderazgo no es el carisma personal, sino el carácter.

Sin embargo, otros autores insisten en la importancia del carisma como atributo esencial del líder:

- Si lo tienes te corresponde usarlo bien y apoyarte en él como un recurso más a tu disposición para influir y dar dirección al equipo.
- Si no sientes que dispongas de esa herramienta que es el carisma te corresponde seguir liderando.

En definitiva, **la calidad de un líder se define por su eficacia no por su atractivo.**

¿Qué es antes: el carisma o el liderazgo?

Esta idea de que primero es el liderazgo y luego el carisma la defienden muchos autores.

El carisma es el resultado de un liderazgo efectivo, no al revés.

Conclusión:

Confía en que el buen ejercicio de tu liderazgo te irá dando el carisma que necesites para influir en otros.

Para Gonzalo el carisma es un atributo más del líder. El buen ejercicio del poder y del liderazgo, nos da cierta pátina de carisma que iremos necesitando. No es el carisma sino el ejemplo lo que te va a convertir en un buen líder.

Artículo: EL LADO OSCURO DEL CARISMA. Por Tomás Chamorro

La mayoría de la gente piensa carisma es como [vital para el liderazgo](#) como lo es para las estrellas de rock o presentadores de televisión y, por desgracia, tienen razón. En la era de la política multimedia, el liderazgo es generalmente degradado a otra forma de entretenimiento y [carisma es indispensable](#) para mantener a la audiencia comprometida. Sin embargo, los beneficios a corto plazo del carisma a menudo se neutralizan por sus consecuencias a largo plazo. De hecho, hay grandes razones para resistir el carisma:

1. El carisma diluye el juicio: Sólo hay tres maneras de influir en otros: fuerza, razón o encanto. Mientras que la fuerza y la razón son racionales (incluso cuando estamos «obligados» a hacer algo, obedecemos por una buena razón) encanto no lo es. El encanto se basa en la manipulación emocional y, como tal, tiene la capacidad de superar cualquier evaluación racional y sesgar nuestros puntos de vista. Los líderes carismáticos influyen por el encanto en lugar de por la razón y cuando se

les queda sin encanto tienden a volver a la fuerza (piensen Jim Jones, Christina Fernández de Kirchner, o su brutal dictador favorito).

2. El carisma es adictivo: Los líderes capaces de encantar a sus seguidores se vuelven adictos a su amor. Después de que el efecto inicial de luna de miel ha terminado, continúan anhelando altas calificaciones de aprobación, lo que les distrae de sus objetivos reales. Los seguidores, por otro lado, se vuelven adictos al carisma del líder, reforzando los despliegues de populismo y percibiendo decisiones impopulares como rompedores. El resultado es una dependencia recíproca que alienta a ambas partes a distorsionar la realidad para prolongar su «alto». Normalmente, los líderes carismáticos permanecerán engañados incluso después de que sus seguidores se hayan despertado. Tony Blair pensará para siempre que la invasión de Irak fue un triunfo moral, y Saddam Hussein (que confió en el carisma durante años) estaba absolutamente convencido de que había servido a su país con dignidad e integridad. Pero pregúntele a la mayoría de la gente en Gran Bretaña o Irak qué piensan, y usted escuchará una historia muy diferente.

3. El carisma disfraza a los psicópatas: Aunque no tienes que ser un psicópata para ser carismático, muchos psicópatas son encantadores, y la razón principal de esto es que su encanto esconde sus tendencias antisociales, por lo que logran salirse con la suya. La egocentricidad, el engaño, la manipulación y el egoísmo son avanzadores clave de carrera en [tanto política y gestión](#), y muchos líderes se elevan a la cima motivados por sus propios problemas con la autoridad. Aunque estar a cargo es un buen antídoto para tener un jefe, si usted no puede ser manejado probablemente no pueda manejar a otros tampoco — esta es la razón por la cual Rupert Murdoch y Donald Trump pasaron muy poco tiempo trabajando para otros, pero demasiado tiempo administrando a otros.

4. El carisma fomenta el narcisismo colectivo: Si usted piensa que Barack Obama es carismático intente preguntar al republicano promedio. Las personas están encantadas por los demás sólo cuando comparten sus valores y principios fundamentales. En línea, el carisma facilita la automejora ideológica: nuestra adoración por alguien que expresa nuestras propias creencias (generalmente mejor de lo que somos capaces de hacernos nosotros mismos) es una manera socialmente aceptable de amar y adular, no sólo a nosotros mismos, sino también a nuestra «tribu» (por ejemplo, demócratas, republicanos, conservadores, liberales, etc.). En otras palabras, no encontraríamos a alguien carismático si su visión no se alineara con la nuestra, por lo que la única transformación que pueden lograr los líderes carismáticos es unir a sus seguidores convirtiendo a cada uno de ellos en una versión más radical de sí mismos: la única manera de estar plenamente comprometidos con una causa es estar plenamente opuesto a otro.

A pesar de estos peligros, el lado oscuro del encanto es comúnmente pasado por alto. La política tiene una mala necesidad de una desintoxicación carisma, especialmente en el mundo occidental. Aquí hay tres simples recomendaciones para actualizar a un modelo de liderazgo más racional y esterilizado, incluso si hace mala televisión y atrae muy pocos éxitos de YouTube (pensar en Angela Merkel en lugar de Silvio Berlusconi):

1. Seleccione líderes utilizando herramientas de evaluación científicamente validadas, en lugar de depender de la «química» o la intuición. Por ejemplo, los narcisistas tienden a funcionar bien en las entrevistas y las muestras de confianza a menudo se confunden con la competencia. Por el contrario, pruebas psicométricas robustas identificarán defectos de carácter en aspirantes a líderes y proporcionarán una estimación confiable de su probabilidad de descarrilar — a diferencia de los humanos, las pruebas son inmunes al encanto.

2. Limite la exposición a los medios de comunicación y el tiempo de emisión de los políticos; es una distracción y hace que los candidatos carismáticos parezcan más competentes de lo que realmente son. Por supuesto, no estoy proponiendo que limitemos la libertad de expresión ni regulemos la cobertura de prensa, pero el contenido podría ser comisariado para proporcionar un relato más fáctico y educativo de las elecciones. Hay una diferencia fundamental entre un actor de Hollywood y un líder, pero la imagen moderna de un político lo oculta. Además, esta imagen alimenta estereotipos populares sobre los líderes en general, lo que explica por qué [La Campaña](#) (con Will Ferrell y Zach Galifianakis) es casi demasiado realista para ser gracioso.

3. Busca talento oculto, lo que significa evitar la trampa del carisma. Existe una paradoja de gestión universal en la que las personas más propensas a escalar la escala organizacional lo hacen porque (en lugar de a pesar) de rasgos de carácter que perjudican su desempeño como líderes. Aunque [más de 20 años](#) desde que se observó por primera vez esta paradoja, seguimos siendo reacios a buscar un potencial de liderazgo más allá de las personas que se autodenominan para el papel, principalmente intimidando y pisando a otros. Esta es una de las principales razones de la baja representación de mujeres líderes en los altos cargos políticos o corporativos; también explica por qué las pocas mujeres que lograron romper el techo de cristal exhiben personalidades más agresivas, despiadadas y patológicamente ambiciosas que sus homólogos masculinos (pensar Marissa Mayer o Margaret Thatcher).

En resumen, el carisma distrae y destruye. La tecnología y la ciencia nos han permitido sistematizar muchas prácticas serendipitosas (por ejemplo, compras, marketing, relaciones, contratación, etc.). Una versión más madura y evolucionada de la política requerirá una desintoxicación carisma: el liderazgo no es un juego.

Práctica

Identifica un líder que has tenido o tienes que, para ti, tiene carisma. ¿En qué crees que demuestra ese carisma? ¿Qué podrías emular de él para desarrollar tú tu carisma?

7. LIDERAZGO LATERAL (Gonzalo)

Liderazgo o influencia lateral: Se trata de Cómo lideras cuando no tienes ascendencia jerárquica o cuando teniéndola, no te quieres apoyar en la jerarquía para liderar. Está basado en la influencia y en la persuasión además de en la autoridad personal.

Es un liderazgo basado en la influencia, en la autoridad personal, mucho más que en el título o cargo que tengas en la empresa. Ahora bien, la empresa te da poder porque el buen uso del poder fortalece tu autoridad. Y el poder mal usado, la debilita. La influencia lateral tiene que ver con que tu equipo haga lo que hay que hacer porque está convencido de que hay que hacerlo.

Los romanos diferenciaban:

- La Auctoritas: autoridad personal de uno por ser quien era, por lo que había demostrado en el pasado, por sus valores, su forma de relacionarse, de cuidar a otros, conocimiento, coraje, integridad, sabiduría, buen juicio... Es decir, la Autoridad Personal.
- La Potestas: capacidad de uno para hacer que ocurrieran cosas en virtud de la posición que ocupaban en la estructura social romana. Es decir, el poder derivado del puesto. La potestas viene en tu tarjeta de visita. Si eres Director, es lo que pone.

El liderazgo lateral se apoya mucho más en la autoridad que en el poder. Es decir, más en la capacidad de influir que en los galones.

EL BUEN USO DEL PODER TE DA AUTORIDAD, así como EL MAL USO DEL PODER, TE LA QUITA. No usar el poder cuando hay que usarlo es una forma de usarlo mal. Igual que usar el poder sin necesidad de usarlo, también es usarlo mal.

El liderazgo apoyado en galones, que es el poder que te confiere tu puesto, úsalo como excepción.

Trata de influir y persuadir, no manipular. Que el equipo haga lo que hay que hacer porque están convencidos de la importancia de hacerlo no por tu poder.

Recuerda los **3 pilares de influencia para liderar desde la influencia y no desde los galones. Para influir en otros lo que cuenta es cómo te perciben:**

- **Quién soy**, tiene que ver con tu marca personal, para ser precisos, lo que cuenta no es quién eres sino en realidad, lo que los demás perciben que eres. Lo que cuenta es la imagen que proyectas.
- **Qué sé**, que tiene que ver con la profundidad de tu conocimiento y tu experiencia. Para conservar esto sigue aprendiendo, sé muy bueno en lo tuyo, prepara bien las reuniones, comparte tu conocimiento
- **Cómo me relaciono**: cuida tus relaciones. "Llama tú que a ti te hacen más caso". Nos dejamos influir por personas que nos aprecian.

Otros temas a cuidar para liderar lateralmente y desarrollar tu influencia lateral:

- Desarrolla la inteligencia matricial (saber moverte por la matriz) e inteligencia relacional (saber crear buenas relaciones con las personas importantes para cumplir tus objetivos).
- Sé estratégico, cuando hagas una petición elige la mejor manera, ir siempre de frente quizá no sea siempre lo mejor.
- Trabájate el sí, a persuadir se aprende. Persuadir no es manipular.

El liderazgo lateral es compatible y complementario con el liderazgo desarrollador o líder Coach.

Práctica

En el vídeo te proponen 3 actividades para desarrollar tu influencia lateral:

- Sigue aprendiendo, sé muy bueno en lo tuyo.
- Prepara bien las reuniones.
- Comparte tu conocimiento.

Te proponemos que te fijas durante las próximas dos semanas, en cómo puedes llevar a cabo estas 3 actividades. Y que compartas en el foro cómo es la experiencia. Si te ha resultado fácil o difícil y qué beneficios has obtenido de hacerlo.

8. LÍDERES DOMINANTES (Gonzalo)

1 – Un estudio de Kakka y Sivanathan muestra que, en épocas de crisis, la gente prefiere un líder dominante a un líder prestigioso.

En situaciones de crisis, de incertidumbre, el estudio muestra eso, pero no significa que ellos apoyen esas actitudes ni que, necesariamente, coincidan en que es lo mejor. Ellos simplemente constatan el resultado estadístico de la encuesta.

- **La propuesta de los profesores diferencia entre dos estilos de liderazgo contrapuestos y muy diferentes.**

La pregunta que cabe hacerse es, ¿es posible un estilo de liderazgo que tenga lo mejor de ambos, que sea prestigioso y a la vez firme y decidido cuando sea necesario?

2- El líder en momentos de crisis.

Lo que buscan los colaboradores, el equipo, en una situación crítica, difícil o compleja es:

- Inspiración
- Órdenes claras
- Firmeza
- Claridad de objetivos

3 – Huellas de gigantes: En este libro escrito por Gonzalo Martínez de Miguel y el historiador Nacho Soriano, se revisa la evolución del liderazgo a lo largo de la historia.

Líderes brujos.

El líder brujo no está al frente de nada, pero está en el centro de todo. Apoya su liderazgo en:

- Autoridad personal
- Conocimiento

- Buen juicio
- Visión sobre el futuro
- Capacidad para explicar lo intangible
- Capacidad para inspirar

Líderes cazadores.

Dirigen desde el frente del grupo, es la cabeza visible para el resto del grupo. Apoyan su liderazgo en:

- Es el más fuerte del grupo
- Es el más hábil en la caza
- Se encarga de la supervivencia del grupo
- Organiza el refugio
- Mantiene a salvo de enemigos y depredadores

El papel que tiene que asumir el líder dependerá del momento y la situación para que su equipo se sienta tranquilo y confiado de estar en las mejores manos.

4 – La firmeza no está reñida con las buenas formas de trato.

El uso de la firmeza no es la pérdida del respeto, la inspiración y el cuidado del grupo. Lo que quieren ver las personas que están en una situación compleja, en general, es que su líder les transmita fortaleza personal y convicción en las decisiones que se tomen.

En los tiempos actuales es necesario un líder brujo y cazador.

5 – Alternativa de comportamiento.

En vez de malos modos, órdenes y malas formas, la alternativa de comportamiento es:

- Demostrar consistencia personal
- Seguridad en tus capacidades
- Visión de futuro
- Tener y comunicar un plan de acción
- Flexibilidad para adaptarse a la realidad
- Ponerse al frente

6 – Usa la firmeza con amabilidad.

El ser firme no excusa que te transformes en un ogro. Es el momento de usar la **asertividad**, la firmeza con amabilidad. Recuerda que se puede ser firme sin herir, sin maltratar. No se pide que en momentos difíciles no utilices ciertas formas que en otros momentos no son necesarias, pero siempre cuidando al equipo.

7 – Ponerse al frente.

El equipo respeta un líder que es un modelo para seguir. Podrás exigir sacrificios en momentos duros en la medida que tu seas el primero en dar ejemplo. Que tu equipo vea que te pones al frente. Todas las miradas están puestas en ti y no debes exigir sacrificios o esfuerzos que no estás dispuesto a hacer.

8 – Transmite la energía para que tu equipo se motive.

En momentos de crisis el líder debe transmitir:

- Firmeza
- Convicción de victoria
- Capacidad de sacrificio
- Visión de futuro

9 – Sentido del humor.

El sentido del humor no solo rebaja la tensión, muestra a tus colaboradores confianza y alegría, que son tan importantes en los momentos de crisis. El humor es un bálsamo que rebaja las tensiones.

10 – Integridad.

Si la integridad es importante en cualquier momento, en tiempos de crisis es fundamental, es lo que esperan tus colaboradores de ti. Recuerda, ser íntegro no te hará un líder, pero sin integridad, nunca lo serás.

Cuestionario de aprendizaje

- ¿Qué tipo de líder eres, brujo o cazador? ¿Eres de los que se ponen al frente de tu equipo en momentos de crisis o por el contrario diriges desde atrás buscando salvaguardar tu posición?
- ¿Pierdes el control en los momentos difíciles o mantienes la ecuanimidad y la firmeza?
- ¿Usas la asertividad, es decir, la firmeza con amabilidad en tu trato con tus colaboradores?
- ¿Si le preguntaras a tus colaboradores con confianza crees que te consideran un líder "todo terreno" para situaciones normales y momentos difíciles?
- ¿Qué factores crees que tienes que mejorar en tu forma de dirigir equipos para mejorar tu liderazgo? ¿Qué puntos fuertes tienes que apoyan el liderazgo?

Reflexión

Un líder sabe en qué momentos tiene que ponerse al frente de su equipo. Sobre todo, en tiempos complicados. La experiencia y la humildad son fundamentales para ir creciendo en este aspecto.

Sé cada día un ejemplo para tu equipo, que vean en ti el líder para cualquier tipo de mar, ya sea calma o embravecida.

9. DECÁLOGO DE SUPERVIVENCIA (Gonzalo)

En el éxito profesional influyen muchos factores, algunos no dependen de ti, pero vamos a hablar y tratar los que te pueden ayudar a crecer y dependen cien por cien de ti.

Éxito en el crecimiento profesional. Hablemos del decálogo:

1 – Aprende las reglas del juego.

Cada organización tiene sus reglas, sus formas, sus costumbres y sus ritos. Aprenderlas y ponerlas en práctica es un asunto no solo de supervivencia, lo es de inteligencia. Si no las conoces, jugarás a otro juego distinto al de tu empresa.

2 – Cuida tu marca personal.

¿Quieres que cuando no estés presente los demás hablen bien de ti como profesional? ¿Lo que tú crees de ti es lo que los demás creen? Trabaja tu marca personal. Elementos de tu marca personal:

- Rinde por encima de la expectativa.
- Madurez. Acepta la responsabilidad de las cosas que te ocurren, no eches balones fuera.
- Sé fácil. Que tratar contigo sea placentero y agradable. Sé estable en tu carácter.
- Sé leal. Atrévete con tu honestidad a que tu jefe sepa que tu criterio, tu opinión, cierta o errada, es honesta y sincera, aún si eso significa llevarle la contraria.
- Sé concreto, ser difuso no ayuda. Ve a lo que hay que hacer y hazlo, sin dar tantas vueltas.
- Domina tu tema. Busca estar al día, investigar, estudiar e innovar en tu área de trabajo. De esta forma serás un referente en el campo que te haya tocado.
- Alto nivel de motivación. Que tu motivación no solo se vea, que se contagie a los demás. Sé un motor, no un ancla.
- Cuida tu marca personal por encima de todo. Es difícil y lleva tiempo construir una marca personal positiva, pero es muy fácil y rápido destruirla en un instante. Que todos tus actos, desde los más importantes hasta los más sencillos, hablen bien de ti.

3 – Usa tus objetivos para darte dirección.

Recuerda: los objetivos no están para ser alcanzados sino para dar dirección. El objetivo puede cambiar de un día a otro. Si tienes claros los objetivos sabrás en qué dirección tienes que ir.

4 – Gana la pelea del tiempo:

La falta de tiempo no puede convertirse en la excusa perfecta. Aprende a planificar. Cuando estés en una tarea, dedícate a ella, la dispersión es el peor enemigo de la planificación.

5 – Persuade e influye.

No uses el poder para imponer tu criterio, ganarás autoridad personal en la medida que convencas, más que utilizando la autoridad del puesto. Utiliza el liderazgo lateral (el de la autoridad personal) más que el de la jerarquía (el de la autoridad por posición).

6 – Aprende a navegar por la matriz.

Inteligencia relacional e inteligencia matricial. Entiende el quién es quién dentro de la organización y aprende a establecer buenas relaciones. Así, en un momento dado, te moverás más rápido en la empresa a la hora de buscar apoyos, ayuda, información, etc.

7 – No seas "esqueroso".

Si eres de los que a menudo están "es qué esto no está bien" "es qué se podría haber hecho así" "es qué los demás..." deja esa costumbre, no expliques las razones de lo que ya pasó, ayuda a buscar soluciones y que lo que ocurrió no vuelva a pasar. Las excusas sirven de poco.

8 – Acierta con la comunicación.

Aprende qué hay que comunicar, cómo, cuándo, a quién, en qué formato, de qué forma.

9 – Sé internacional.

No seas localista, el mundo es tu objetivo y el de tu empresa. Por eso debes cambiar tu visión e interés. No solo aprender idiomas, también conocer otras culturas, otras visiones.

10 – Dale visibilidad a tu trabajo.

Intenta lograr que tu trabajo trascienda de ti mismo, darle relevancia. Que los demás sepan qué haces, cómo lo haces y la importancia dentro de su ámbito de lo que haces. Hazte el director de marketing de tu trabajo.

Cuestionario de aprendizaje

- ¿Conoces las reglas de tu empresa? ¿Qué se valora y qué no?
- ¿Conoces la matriz de relaciones que tienes que establecer para buscar la información, la ayuda o el apoyo que necesitas para tener éxito en tu trabajo?
- ¿Pones excusas con frecuencia? ¿Asumes tu responsabilidad en las cosas que haces, en las decisiones que tomas?
- ¿Eres de los que busca convencer a los demás o haces con frecuencia uso de tu autoridad jerárquica para "llevarte el gato al agua"?
- ¿La imagen que tienen de ti tus colaboradores, compañeros o jefe es la de una persona animosa, motivada? ¿A los demás les gusta trabajar contigo o

lo hacen porque no queda otro remedio? Si cambiaras de organización ¿crees que habría otros a los que les gustaría trabajar contigo?

Reflexión

El éxito profesional depende más de ti de lo que tú crees. No es la suerte la que influye en tu futuro (es un factor real, importante, pero no depende de ti). El crecimiento profesional depende de cómo juegues tus cartas.

Conoce la empresa y aprende a moverte en ella.

Artículo: La Excelencia Personal, la diferencia que marca la diferencia:

Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), algo excelente es aquello que sobresale en bondad, mérito o estimación. ¿Haces las cosas de forma excelente? ¿Eres de los que piensan que las cosas bien hechas cuestan más pero merecen la pena? ¿Te gusta esforzarte y dar siempre lo mejor?

No se trata de manías, obsesiones o perfeccionismo, sino de buscar la excelencia personal.

Hay personas que eligen este lema como forma de vida. Ellas son personas que saben de la importancia de conocerse a uno mismo, que **mantienen vivo el espíritu de superación** y que cada día se esfuerzan por dar lo mejor de ellas mismas.

En una época en que la gente trabaja sin ganas en cosas que no le motivan, en que todo lo que se oye son quejas y en que muy pocos tienen iniciativa, hay quien se atreve a ser diferente.

Algunos se distinguen por basar su vida en valores, vestirse con una actitud positiva y proactiva y apostar por sí mismos. Ellos son **la diferencia que marca la diferencia**.

Buscar la excelencia personal no significa ser arrogante ni estar por encima de los demás, sino que se trata de rendir al máximo en la carrera de la vida, en la cual no se compete con otros, sino con uno mismo.

Cuando uno vive en un continuo afán de superación se convierte en una fuente de inspiración para otros que, como él, ansían ser felices durante el camino.

Las claves de la excelencia personal

La excelencia personal comienza por el conocimiento de uno mismo, por saber cuáles son nuestras fortalezas y nuestras debilidades.

Por supuesto, **no hay excelencia sin exigencia**; abandonar la comodidad y aprender a estar en una continua zona de aprendizaje son los primeros pasos... pero luego hay que pasar a la acción.

A continuación te explico las siete principales claves para dejar de lado la mediocridad y unirte a los que viven buscando siempre la excelencia.

1.- Dar lo mejor de uno mismo: No importa el resultado. La vida es un laboratorio en el que experimentamos continuamente. Si algo no sale como esperábamos, entonces ya sabemos cómo no hacerlo.

Siempre estarás satisfecho si has disfrutado y has dado lo mejor de ti, con una intención positiva.

2.- Entrenarnos en dar la mejor versión de nosotros mismos requiere un esfuerzo continuado: sonreír a pesar de estar triste, ponerte en el lugar de otros aunque no siempre sean amables contigo, ser asertivo a la hora de expresar lo que piensas, etc. Lo bueno es que te sentirás muy bien contigo mismo, y además es la mejor forma de recibir lo mejor de los demás.

3.- Actitud positiva y proactiva: La actitud ante la vida es algo personal e intransferible; cada uno elige la suya. Enfrentar la vida de manera positiva hará que las dificultades se vuelvan oportunidades, que nos enfoquemos en las soluciones y no en los problemas y que nuestra vida esté dirigida siempre hacia el éxito.

4.- No importa lo que pase fuera: importa lo que tú construyas dentro. Da igual si llueve o luce el sol; la persona positiva lleva dentro su propio clima.

5.- Creer que se puede: Cuando crees que puedes hacer algo tienes todo lo que necesitas para conseguirlo, porque quien cree, crea.

Además, quien vive en el camino de la excelencia siempre aspira a lo mejor, no se conforma con menos.

Ojalá nunca nos hubieran dicho que no podíamos hacer algo; en ese caso creceríamos creyendo que podemos hacer cualquier cosa y no tendríamos límites.

Cuando **vences el miedo** y crees que puedes, el éxito está a la vuelta de la esquina.

6.- Vivir en congruencia: La fuerza de las personas que buscan la excelencia en lo que hacen reside en sus valores. Vivir acorde a nuestros principios es vivir en congruencia con lo que somos.

Las personas más admiradas, atractivas e inspiradoras son aquellas que no sólo promulgan sus valores, sino que viven de acuerdo con ellos.

7.- Pensar en grande: Si te acostumbras a pensar en grande le estás diciendo a tu mente que eso es lo que quieres. Piensa en grande y serás grande.

Piensa en todo lo que quieres hacer y conseguir y no te pongas límites; sueña en grande y verás cómo tu entusiasmo y tu motivación van creciendo contigo. Y no olvides que el éxito es la realización progresiva de un gran sueño.

A estas alturas ya habrás comprobado que la excelencia personal no tiene que ver con hacerlo todo perfecto, sino más bien con ser cada día un poquito mejor. Te invito a dar cada día la mejor versión de ti mismo.

Cada mañana tienes la opción de **elegir qué vas a transmitir al mundo** y cómo quieres hacer las cosas. Puedes seguir siendo uno más o empezar a marcar la diferencia: tú decides.

Artículo: los mejores hábitos que debes seguir para tener la receta del éxito profesional.

1. Márcate objetivos y metas

Recuerda que debes elegirlos tanto a largo como a medio plazo. Es fundamental que sean metas alcanzables, porque de lo contrario te desmotivarás. Avanzar poco a poco no evitará que logres ver el progreso de tu trayectoria, y sientas que tu estrategia está obteniendo buenos resultados.

2. Mantén una posición optimista y motivante

¡No dejes que tu ánimo o autoestima decaigan por ninguna causa! Aprende a afrontar las críticas y consigue enfocarlas de modo positivo. Aprende a **afrontar las dificultades con esfuerzo y espíritu de lucha**, de esta forma serás mejor día a día.

3. Cree en ti mismo

Adopta una postura abierta para **aprovechar cualquier oportunidad** que surja: Sé **creativo**, idea soluciones y desarrolla la capacidad de trabajo en equipo, te permitirá aprender y crecer de forma profesional más rápidamente.

4. Lleva una vida sana

Haz **ejercicio** y ganarás energía, practicar deporte es fundamental en nuestra vida, como también lo es apostar por una **alimentación completa** en nutrientes, que nos mantenga alerta y con nuestro nivel más **alto de rendimiento** durante toda la jornada laboral.

5. ¡Planifícate!

Gestionarás mejor tu tiempo y podrás alcanzar todo lo que te propongas. Lleva una agenda o elabora una **lista de tareas** para realizar diaria o semanalmente. También es fundamental que seas **puntual** y tengas buenas capacidades organizativas (dentro y fuera del trabajo).

6. Activa tu vida social

Ser una persona abierta y comunicativa es una de las claves del éxito. Haz nuevos contactos, crea nuevas redes y sé una persona dinámica y curiosa. Recuerda que estos contactos son fundamentales para tener una trayectoria profesional de éxito, y que el 80% de las vacantes de empleo de las empresas no son publicadas en bolsas de empleo, sino que funcionan a través de una red de recomendaciones.

7. Evita el estrés

Aprende a delegar tareas, tómate descansos y desconecta de tus tareas profesionales. El estrés afecta a un gran número de trabajadores y es la segunda causa de baja laboral en España. Por ello, es fundamental que **no permanezcas en tensión constante** y sepas apreciar las recompensas y los pequeños **logros profesionales** día a día. Ellos son los que te conducirán al éxito.

8. Establece prioridades en tus actividades

Tanto en las profesionales como en las de **carácter personal**. Es fundamental saber **priorizar**, y debes entender que no puedes abarcar todo: selecciona aquello que es realmente importante para alcanzar tus metas.

9. Mantente en constante aprendizaje. No hay talento que supla la falta de Talante.

Aprende a escuchar y considera siempre la visión de los demás. No menosprecies las perspectivas de tus compañeros, y sácale el máximo rendimiento a todos los proyectos en los que participes.

TED TALK: LAS EMPRESAS TE CONTRATAN POR LO QUE SABES Y TE DESPIDEN POR QUIÉN ERES.

LAS EMPRESAS SE COMPONEN DE PERSONAS E IDEAS. LAS EMPRESAS NO SON LAS MÁQUINAS. TIEMPO, ESFUERZO y ACCIÓN.

10. EL DESCANSO DE LOS LÍDERES (Gonzalo)

En los momentos de adversidad los equipos esperan de quien está al frente que se merezca el puesto que ocupa. En las crisis a un líder se le pide que tome buenas decisiones, que sea creativo y sobre todo se le pide acierto. Pero ¿cómo acertar en entornos desconocidos e imprevistos?

La respuesta de muchos líderes es "trabajando el doble".

¡Error!

La respuesta correcta es "**descansando el doble**". Descansar y desconectar del problema es esencial para poder tomar buenas decisiones, mantener la energía y acertar en la función de dirigir.

El liderazgo es esencialmente trabajo. Pero una cosa es que liderar implique trabajar y otra cosa que sea solo trabajar.

Gestionar una crisis siempre es una carrera de fondo en la que si te desfondas pierdes.

Curiosamente, muchos líderes presumen de dormir poco como una gran cualidad en tiempos "normales". Me pregunto qué harán en tiempos de crisis que, por definición, son más exigentes.

Diversos estudios demuestran que la privación de sueño aumenta significativamente los errores en la toma de decisiones en todo tipo de desempeño. Los profesionales que no duermen y no descansan lo bastante son menos creativos y hacen una peor gestión de las propias emociones.

En lenguaje de mercado, dormir menos de 7 horas al día es un mal negocio.

La ciencia es clara. Dormir poco, descansar poco y no recargar la energía personal, produce ineficiencia de consecuencias muchas veces dramáticas para la persona que no descansa y para el entorno que se ve afectado por sus decisiones.

No descansar durante una crisis prolongada, no te convierte en un mejor profesional, te convierte en un irresponsable. Es muy humano querer trabajar 16 horas diarias impulsado por un sentido de la responsabilidad, pero no es efectivo. Lo efectivo y responsable es darte el descanso que tu cuerpo y mente necesitan para poder dar lo mejor de ti, durante el tiempo que estés trabajando.

¿Cómo lo hicieron otros líderes históricos en mitad de la crisis?

La biógrafa norteamericana Doris Goodwin nos cuenta cómo se relajaban los presidentes norteamericanos. Quizás nos sorprenda que Lincoln fue más de 100 veces al teatro durante los años de la Guerra Civil. Cuando la gente lo criticaba, Lincoln afirmaba: "Si no fuese de vez en cuando al teatro, la ansiedad me mataría".

Lincoln, probablemente el presidente más aclamado de Estados Unidos, sabía que relajarse y desconectar de los problemas de la guerra era para él una necesidad.

Teddy Roosevelt hacía dos horas de deporte diarios. Caminatas, tenis, lo que fuera. Todas las tardes desconectaba de los problemas de la presidencia en esas dos horas de ejercicio físico y reconexión.

Franklin Roosevelt, presidente de Estados Unidos durante la segunda guerra mundial, celebraba todas las tardes un "cocktail party" en la planta segunda de la Casa Blanca, en las que el único requisito es que no se podía hablar de la guerra. Podías hablar de cine, de literatura, cotilleos, pero no de la guerra. Era su forma de desconectar y recargar pilas durante unas horas al día.

El explorador polar, Ernest Shackleton, que pasó junto con su tripulación dos años atrapado en el hielo en la Antártida, organizó todo un horario de competiciones, conferencias, juegos de apuesta y representaciones teatrales para permitir que todos pudieran relajarse un rato durante las interminables horas del día.

En definitiva, el descanso, el ejercicio, ser capaz de desconectar y coger cierta distancia con los problemas diarios y con la crisis nos hace líderes más eficaces y estar de mejor humor. Como afirmaba Abraham Lincoln, "El humor ahuyenta las penas"

Así que ya sabes: descansa, desconecta, recarga baterías y sigue liderando.

11. LAS REGLAS DEL JUEGO (Gonzalo)

El éxito profesional en una empresa depende de múltiples factores, algunos los podemos controlar, otros no. No hay una sola regla para alcanzar el éxito y hacer una buena carrera en una compañía.

1. **La empresa es un juego y como tal, hay que aprender a jugarlo con las reglas particulares de cada compañía.** En la empresa hay reglas que debes conocer para tener éxito profesional, cada empresa tiene las suyas.
2. **No conoces a todos los jugadores, pero cuantos más conozcas, más fácil te será obtener éxito.** Hay muchos jugadores, cada uno con sus intereses, ambiciones, alianzas y fobias. En la medida que los identifiques, más hábil serás y mejor jugarás.

3. **Las reglas de una empresa no necesariamente funcionan igual en otra.** Al cambiar de empresa, cambias de juego, de jugadores y de reglas, no son extrapolables. Conoce el campo en donde estás ahora jugando.
4. **Como decía Picasso, para saber qué regla hay que romper, primero hay que conocerla muy bien.** No te precipites en querer cambiar las reglas. No sabes cuál tiene más peso que otra ni porqué. Aprende primero y luego sabrás qué puedes cambiar y qué no.
5. **5. El hecho de que no te guste una situación o regla, no significa que no exista o que debas ignorarla.** Alguna regla puede no gustarte, pero eso no importa para el juego, está en el juego y por tanto no sirve de nada ignorarla o no acatarla.
6. **6. Entiende el juego de TU empresa. Busca disfrutar con ello.** Si cada empresa tiene sus reglas, su juego, hazte con él, busca disfrutar del proceso. Eso no solo te permitirá ser más exitoso, te ayudará a llevar la situación con mejor espíritu.

REFLEXIONES

- No te quejes de las reglas, no las pusieron ni en tu favor ni en tu contra, están simplemente ahí. Conócelas y úsalas en tu beneficio.
- Juega el juego de tu empresa; no el tuyo, no el de otros.

Artículo: ¿A qué profesionales les va mejor en la empresa?: (GMdM, El Economista. Abr-2020)

El éxito profesional tiene sus claves y es importante conocerlas. Aunque no hay una única respuesta, ni un único secreto, que lo garantice, tampoco es mucho lo que hay que tener en cuenta. Durante mi experiencia profesional, formando a profesionales de multitud de empresas, he visto como a muchos trabajadores les va muy bien, hacen muy buenas carreras profesionales, mientras que otros se quedan lamentando su estancamiento, en puestos en los que no son capaces de desarrollarse.

Esto nos enfrenta a la pregunta del millón y que seguro que alguna vez te has hecho si llevas unos años trabajando, o qué te vas a hacer pronto si estás empezando tu carrera profesional. ¿A qué profesionales les va mejor en la empresa?

La respuesta podría ser a los más competentes, a los mejor preparados, a los que más se esfuerzan, o a los que tienen mejores padrinos. Pero no es ninguna de estas. Los que tienen asegurado el éxito son los profesionales que entienden y respetan las reglas del juego. Y es que haciendo un símil con un juego de cartas, en el que se reparte la baraja entre todos, y cada uno puede tener una mano mejor o peor, es difícil ganar el juego si no se conocen las reglas.

Al desconocer las reglas, da igual que cartas tengas, da igual la suerte o lo competente que seas. Si no conoces las reglas, vas a perder. Y esta realidad tan

sencilla, y que siempre se cumple, es igual de importante en la vida y en la empresa, por que al final, la empresa es un juego que hay que aprender a jugar. Ahora bien, no en todos los sitios se juega de la misma manera; por ello cada vez que se cambia de trabajo hay que volver aprender cuáles son sus reglas.

Durante años hemos aconsejado a los nuevos profesionales que dieran el 100% de su capacidad cada día. El consejo tiene sentido, es decir un mundo donde muchos profesionales salen cada mañana sencillamente a cumplir, aquellos que salen a hacer lo mejor que saben terminan marcando la diferencia. El consejo es bueno, pero además y por encima de eso, si quieres que te vaya bien, necesitas entender cómo funciona tu organización.

Te corresponde conocer quiénes son los que están jugando la partida, tanto a los que ves, como a los que no. Te corresponde entender qué comportamientos se aplauden y cuáles no se toleran, cuáles son las expectativas. Pero sobre todo, puedes aceptar que las empresas no funcionan siempre de la forma aparentemente más lógica, o de la forma que a uno le parece lógica.

En cualquier compañía hay juegos de poder, intereses cruzados no confesados, necesidades de los directores con sus jefes, o con sus accionistas, etc. Por otro lado, también es frecuente que se creen bandos, hay juegos de los que llamamos "nosotros contra ellos", que son muy absurdos y no deberían verse, pero están allí y no podemos vivir ajeno a ellos si queremos tener éxito en la empresa.

Otras consideraciones que debes conocer son las características personales de los jefes y los compañeros. Hay directivos muy inestables emocionalmente e incluso algunos tienen su punto psicópata e impasible ante el dolor ajeno, jefes con autoestima tocada, engreídos o pagados de sí mismos. Por ello lo que un jefe valora, otros no lo perdonan. A ti te corresponde saber trabajar con el jefe que realmente tienes, no con el que deberías tener.

Para que te des cuenta de lo importante que es ser consciente de las reglas que tiene la compañía en la que trabajas, uno de los mejores ejemplos es el caso de Apple y Steve Jobs. En 1985, Steve Jobs, creador de Apple y uno de los empresarios más alabados del planeta, fue despedido por John Sculley, que era el CEO de la tecnológica en ese momento, a quien el mismo Jobs había traído de Pepsi.

Y es que aunque fuera el fundador de la compañía, Jobs obvió una regla básica: por muy brillante que tú seas, si pones en peligro la inversión de los accionistas, te acabarán despidiendo. No hay nadie imprescindible, por mucho que haya profesionales que marquen la diferencia. No puedes ignorar esa regla. Como este, hay cientos de ejemplos de profesionales que perdieron sus posibilidades porque ignoraron las reglas del juego o por que quisieron hacer trampas de forma torpe.

Esto no significa que no se puedan cambiar las normas, cuestionar el statu quo de la organización o pensar fuera de la caja, pero incluso para cambiar dichas reglas hay que conocerlas y saber jugar conforme a ellas.

VÍDEO

Simon Sinek [**"Los juegos Finitos e Infinitos del Liderazgo"**](#)

12. INTELIGENCIA MATRICIAL E INTELIGENCIA RELACIONAL (Gonzalo)

Hay dos tipos de Inteligencias que tienes que dominar para desempeñarte bien en el mundo de las organizaciones empresariales: la Inteligencia Matricial y la Inteligencia Relacional.

José Antonio Marina define la Inteligencia como la capacidad que tenemos de resolver las cosas cotidianas de la vida.

La Inteligencia Matricial es la capacidad para movernos por la matriz de la organización, que cada vez es más compleja (deslocalizaciones, diferentes niveles de dependencia: funcional, operativa,...)

La Inteligencia Matricial te permite entender la matriz de tu empresa, saber cómo funciona, cómo son los juegos de poder y saber leer cuál es la mejor manera de navegar en ese océano.

La Inteligencia Relacional es la capacidad de establecer buenas relaciones interpersonales, para llevarte bien con las personas "importantes" para conseguir tus objetivos.

La Inteligencia Relacional permite crear vínculos sólidos y productivos para poder desatascar problemas y para gestionar situaciones que implican a varias partes en beneficio de todos: en beneficio de la empresa, de tu departamento, de tu equipo, de ti mismo...

Ambas Inteligencias, Matricial y Relacional, se pueden desarrollar y se deben desarrollar, en base al tiempo que dediquemos a ello y en base a la experiencia que vayamos adquiriendo.

Artículo: Los mejores jefes y colegas para trabajar

Conocer las virtudes y saber gestionar los defectos del carácter de los compañeros de trabajo es una oportunidad para enriquecer las relaciones profesionales y el trabajo en equipo. Nunca minusvalore el poder de los que dicen la verdad ni de los que se quejan por todo.

Que la diferencia es la fuente de la creatividad es algo que no deja lugar a dudas. ¿Se imagina un entorno en el que todos le dieran la razón? Como seres humanos, la diversidad es lo que nos hace movernos cada día, lo que alimenta nuestra inquietud por crecer y aprender en la incertidumbre. En el mundo laboral, los colegas y los jefes son la pizca de sal que da sabor a la jornada laboral. Procurar que ésta se convierta en el mejor de los manjares o que se indigeste depende de su capacidad para gestionar todos los ingredientes, una variedad de personalidades que le enriquecerán personal y profesionalmente. Saber quiénes y cómo son es el principio para cocinar su jornada.

Aunque existen opiniones para todos los gustos. Ignacio Mazo, director de la unidad de liderazgo y management de BTS, cree que "el comportamiento humano en una organización está más afectado por la cultura, es decir, por los modos de

hacer adquiridos a lo largo del tiempo, que por las características personales". Por tanto, añade que "entender al grupo humano en su contexto puede ilustrar y ayudar más que identificar una taxonomía de jefes o compañeros". En cualquier caso, las organizaciones las hacen las personas, sin ellas la cultura no existe. Le invitamos a conocer algunos de estos profesionales que pueden ser sus mejores compañeros de pupitre y, llegado el caso, de mesa.

El creativo

Una persona ingeniosa vale un tesoro. Puri Paniagua, socia directora de digital y tecnología Iberia & Latam de Pedersen & Partners, asegura que "la capacidad estratégica, conceptual y la creatividad, es claramente un don. Dicha competencia puede desarrollarse, pero si no la tiene innata no podrá ser excelente en ella". Explica que es el que tiene la capacidad de expresar un pensamiento lateral -out of the box-, ante determinada situación: "No siempre son factibles sus planteamientos, pero enriquece al grupo, permite trabajar una visión a medio o largo plazo y salir de la rutina". Matiza que son perfiles que se frustran si no tienen autonomía o capacidad de innovar, por eso suelen ser difícilmente gestionables: "Pueden estar en periodos de baja creatividad, lo que también les frustra".

El saboteador

Al contrario de lo que pudiera parecer, este Pepito Grillo que intenta dinamitar todas las propuestas del grupo, sobre todo las del jefe, también tiene su punto positivo. En opinión de Genoveva Vera, coach ejecutiva y experta en liderazgo, "lejos de ser una persona que produce desgaste, en la faceta emocional y en la cognitiva, puede fomentar la creatividad para crear muchas y diversas ideas".

En otras palabras, viene a ser el detonante que todos necesitamos para despertar el ingenio. Una variante del saboteador y del que también se puede sacar partido es el preguntón. Vera dice de él que "no se conformará con la primera propuesta, sino que hará que se generen más ideas y se acepte aquella que ha sido mejor valorada después de una exhaustiva reflexión". Como el saboteador, es el que anima a las personas a argumentar sus propuestas.

El quejica.

Es uno de los más populares. Quejarse alguna vez puede ser muy terapéutico, pero cuando se convierte en un hábito es nocivo para uno mismo y quienes le rodean. Fernando Botella, CEO de Think&Action, afirma que es especialista en lamentarse amargamente de lo mal que funcionan las cosas y de cómo trabajan los demás, "especialmente de aquellos que no están presentes". Sin embargo, reconoce que a veces tienen razón: "Una queja bien formulada y sólida dirigida a la persona adecuada es imprescindible para corregir deficiencias organizativas e injusticias que otros miembros del equipo callan por indolencia o por miedo a meterse en problemas". Nunca menosprecie a un quejica, porque, como subraya Vera, gracias a las demandas de este profesional, los jefes se ven obligados a redistribuir de forma más justa las cargas de trabajo, "asignando las actividades en función del perfil de cada uno", por ejemplo.

El hablador

Al contrario que los charlatanes detestables, el hablador incontinido que propone Gonzalo Martínez de Miguel, director de Infova, "tiene la ventaja de que obliga a todo el grupo a hablar de los temas que están encima de la mesa". Aunque les critica que alargan mucho las reuniones y hablan más que escuchan, recomienda aprovechar su osadía e iniciativa pero acortar sus participaciones: "Lo más efectivo es establecer un orden y duración de intervenciones que aplique a todos los presentes".

El ejecutor

Detallista, riguroso y exhaustivo, va a desarrollar cualquier tarea que asuma con precisión y calidad. Advierte Paniagua de que "hay que vigilar los plazos, puesto que su exhaustividad les puede llevar a incumplir los tiempos previstos"; pero confiesa que suelen "ser buenos team players, sólidos y honestos".

Una inteligencia matricial bien desarrollada te permite entender la matriz de tu empresa, saber cómo funciona, cómo son los juegos de poder y saber leer cuál es la mejor manera de navegar en ese océano •

El impecable

"Extraordinariamente educado, al que todo el mundo le regala el mismo calificativo: amable". José Manuel Chapado, socio de Éthica Consultores, describe así este profesional: "No goza de seguidores incondicionales y tampoco genera enemigos ni grandes ni pequeños". Es el jefe que todos desean, sin embargo, Chapado destaca un daño colateral: "El escaso ímpetu para cambiar y cuestionar las cosas. No suele ser el mejor líder para derribar resistencias al cambio".

El sincero

Siempre dice la verdad, por eso, suele provocar rechazo, ya que opina sin que le pregunten, y lo que es peor, sin pasar su respuesta por los filtros empáticos, explica Vera. A su favor comenta que "dice lo que los demás piensan y no se atreven a decir, por lo que también tiene una participación positiva en el crecimiento de otras personas y del grupos". Botella habla del que lleva la voz cantante, "un líder natural al que se recurre para tomar una decisión compleja. Es como un seguro a todo riesgo". Sin embargo, apunta que "el problema es que lleguen a creérselo tanto que no dejen espacio para el crecimiento de sus compañeros y subordinados".

El eficaz

El eficaz, como el estratega, suele conocer al dedillo la organización. Botella lo define como un líder informal, al que sus compañeros acuden cuando tienen dudas o problemas: "Siempre está dispuesto a echar una mano. Es un finalizador eficaz que remata todos sus proyectos con altos estándares de calidad y ayuda a otros a hacer lo mismo". Previene sobre ellos: "Siempre y cuando esas cualidades no

acaben traduciéndose en comportamientos arrogantes o en resentimiento hacia la organización -quizá porque no obtuvo el ascenso que esperaba-, estos profesionales son una joya para cualquier equipo".

El listillo

Vera lo llama el tolosa, porque todo lo sabe: "Puede llegar a crear ambientes de frustración y de impotencia entre sus compañeros porque para todo tiene una opinión, una explicación, o una aclaración". Su lado positivo es que "obliga a los demás a recabar toda la información posible sobre un tema para no darle la oportunidad de sacar punta a todo".

El campechano

Chapado asegura que es un animal social: "Su principal virtud es la capacidad de comunicación. Le encantan y fomenta las actividades colectivas". Sin embargo, por esta camaradería "suele generar cierta sensación de premiar el amiguismo", y como consecuencia, "quienes no están entre su núcleo más cercano, pueden sentirse aislados, por lo que surgen insanas competencias por ganarse su amistad". Chapado avisa de que este líder carismático y querido "ha de cuidar el riesgo de no generar guetos o reinos de taifas".

CUADRO 1. CREENCIAS EFECTIVAS PARA DESARROLLAR LA INTELIGENCIA MATRICIAL Y RELACIONAL

- 01.** El éxito profesional no es cuestión de suerte o de tener buenos padrinos, sino que depende de nuestra inteligencia para aprender las reglas del juego y jugar nuestras cartas.
- 02.** Los buenos profesionales entienden la matriz organizativa en la que están y saben navegar en ella.
- 03.** Las empresas son organismos complejos, con funcionamientos no evidentes que hay que tener en cuenta.
- 04.** Es mi obligación aprender a navegar por la estructura formal e informal de la empresa, saber quién es quién y de qué se ocupa.
- 05.** Cuidar los vínculos con las personas necesarias para alcanzar mis resultados es inteligente y necesario.
- 06.** Lo que los demás perciben y opinan de mí depende de lo que yo proyecto y, por tanto, es mi responsabilidad.
- 07.** La generosidad es una inversión rentable en cualquier organización.
- 08.** Las relaciones sociales son el aceite que engrasa el mecanismo de la organización y son importantes.
- 09.** La cultura de la organización es al menos tan importante como la estrategia.
- 10.** Los ritos y las formas son importantes para la convivencia en el grupo.

El 'palmero'

Se habla de los pelotas como de los más indeseables en un grupo de trabajo. Pero Vera les encuentra un lado positivo nada desdeñable: "El jefe le pueda encargar a él los trabajos que nadie quiere hacer, sabiendo que nunca se atreverá a decirle que no para seguir agradándole".

El estratega

Como el pelota, no da una puntada sin hilo. Martínez de Miguel dice de este profesional que es un superviviente nato: "Hace del conocimiento de las reglas del juego una virtud. Su ventaja es que siempre va un par de movimientos por delante del resto. Valora las consecuencias y a quien puede molestar una decisión". Añade que, en contra de lo que pueda parecer, "no es necesariamente mala persona, sencillamente participa en un juego que quiere ganar. Puede contar con ellos siempre que apoyarle les beneficie de alguna manera"

13. EL LIDERAZGO ESENCIAL (Gonzalo)

- Algunos **atributos esenciales** del liderazgo son: el carácter, la fortaleza, la resiliencia, la vocación de servicio, la integridad, la intención de ser ejemplo, la Humildad, la pasión, el entusiasmo, la estructura ética, la autoestima, el autoconocimiento, la capacidad para correr riesgos, la capacidad para tomar decisiones.
- Los **atributos periféricos** son: la comunicación, la visión estratégica, el conocimiento de las teorías de gestión y de motivación, ser un buen negociador, la presencia física, el carisma, conocimientos funcionales: saber mucho de finanzas, de marketing, de logística... Se refiere más a los conocimientos, las habilidades y las herramientas de gestión. La parte periférica del liderazgo es más fácil de aprender y también más fácil de enseñar.

EN una negociación, si no tienes la disciplina, la serenidad, el equilibrio personal y la fortaleza, nunca negociarás bien, esto es ESENCIAL. Sin embargo el conocimiento de las técnicas de negociación es PERIFÉRICO.

No es que lo periférico no sea importante, es que no es la esencia del liderazgo.

La respuesta de un buen liderazgo no está en el conocimiento sino en el carácter.

A la pregunta de si el líder nace o se hace, la respuesta es que el liderazgo se elige. Para ser una persona íntegra, sólo hay que elegir la integridad, que es un atributo del liderazgo esencial.

ATRIBUTOS ESENCIALES DEL LIDERAZGO

CARÁCTER
 FORTALEZA
 RESILIENCIA
 VOCACIÓN DE SERVICIO
 INTEGRIDAD
 INTENCIÓN DE SER EJEMPLO
 HUMILDAD
 PASIÓN
 ENTUSIASMO
 ESTRUCTURA ÉTICA
 AUTOESTIMA
 AUTOCONOCIMIENTO
 CAPACIDAD PARA CORRER RIESGOS
 CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES

ATRIBUTOS PERIFÉRICOS DEL LIDERAZGO

COMUNICACIÓN
 VISIÓN ESTRATÉGICA
 TEORÍAS DE GESTIÓN
 MOTIVACIÓN
 SER UN BUEN NEGOCIADOR
 PRESENCIA FÍSICA
 CARÍSMO
 CONOCIMIENTOS FUNCIONALES

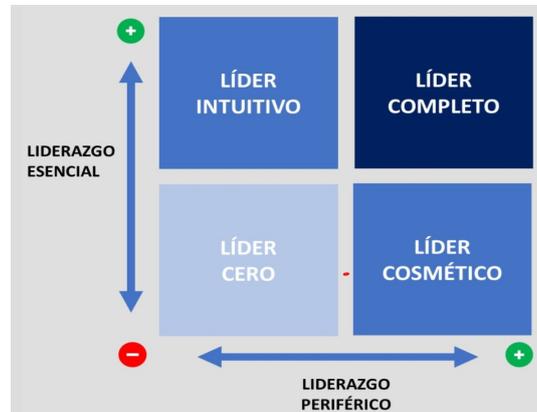
ATRIBUTOS DEL LÍDER

ESENCIAL
Búsqueda de equilibrio
Vocación de equidad
Actitud de búsqueda
Estructura ética
Firmeza
Capacidad para correr riesgos
Cumplimiento de objetivos
Superación de la adversidad
Autoconocimiento
Intención de ser ejemplo
Autoestima adecuada
Carácter sólido

PERIFÉRICO
Capacidad de negociación
Presencia física
Visión estratégica
Toma de decisiones
Conocimiento para motivar equipos
Habilidad para delegar funciones
Brillantez en la comunicación
Gestión de proyectos

UN LÍDER TARDA EN COMPLETARSE LA VIDA ENTERA

Matriz del liderazgo esencial



Para los líderes cosméticos, la clave es la HUMILDAD.

RECORDATORIO: los pilares más valorados en un jefe son la capacidad para dar dirección, desarrollar personas, ser referente de comportamiento, servir al equipo e inspirar y entrenar a sus miembros

14. LIDERAR, DIRIGIR Y GESTIONAR (Gonzalo)

Liderar implica: tener una visión, inspirar e influir en sus colaboradores para que den lo mejor de sus capacidades en pro de un objetivo.

Los líderes tienen un proyecto y, a partir de ahí, contagian y motivan a las personas y los equipos para que deseen hacerlos realidad.

Dirigir implica: dar dirección, alinear recursos y personas para alcanzar resultados, planificar, conciliar y consolidar el trabajo de los gestores. Cuidar las relaciones institucionales, bajar la visión y la estrategia para hacerla más concreta.

Gestionar implica: ejecutar en el día a día, controlar el desarrollo, resolver los obstáculos que nos encontramos en el camino, organizar los recursos disponibles y entregar un resultado.

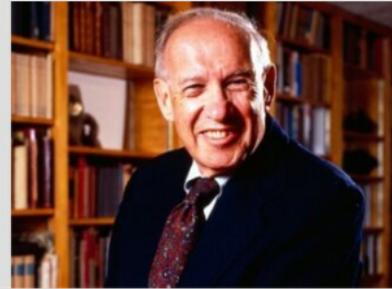
El gestor se ocupa del delivery, de la entrega de lo prometido.

Para ser un buen gestor hay que ser ordenado, metódico, disciplinado con los procesos, amante de los protocolos de trabajo, estar dispuesto a hacer un seguimiento cercano de lo que ocurre para poder corregir rápido.

A la mayoría de nosotros se nos pide que seamos buenos gestores, buenos directores y buenos líderes. Es importante saber qué espera la organización de nosotros: tomar decisiones.

“Gestionar es hacer correctamente las cosas, mientras que **liderar** es hacer las cosas correctas”.

Peter Drucker



“Demasiada gestión con poco liderazgo induce a demasiada estabilidad y foco interno”.

“Demasiado liderazgo en cambio sin gestión adecuada también es peligroso; a la organización le faltará capacidad organizacional, disciplina operativa y eficiencia”

John Kotter



“Liderar va sobre el cambio y la transformación y gestionar va de eficiencia e implementación.”

Raj Sisodia

15. LIDERAZGO FEMENINO (Irene y Nacho)

Hombres y mujeres somos diferentes y complementarios, nuestros cerebros funcionan de forma diferente, aunque no se ha podido demostrar científicamente competencias más asociadas al liderazgo femenino y competencias más asociadas al liderazgo masculino.

La sabiduría popular asocia el liderazgo masculino al poder, la fuerza y el foco en las tareas, y el liderazgo femenino al diálogo, al consenso y al foco en las personas.

La capacidad de la mujer para liderar es incuestionable. Y según un estudio reciente, no son solo capaces sino sobresalientes en 12 de las 16 competencias

estudiadas, según un artículo de El País del 15 de julio de 2019 titulado "Las mujeres sacan mejores notas en habilidades de liderazgo, sin embargo lideran menos". Son responsables del estudio Jack Zenger y Joseph Folkman, CEO y presidente de Zenger/Folkman, una consultoría de desarrollo de liderazgo.

Sin embargo, y pese a estos datos, seguimos muy lejos de tener un número equilibrado de mujeres CEO, o mujeres en los comités de dirección o puestos de responsabilidad, datos que esperamos que sigan mejorando, ya que el 44% de las grandes empresas en España tienen políticas de igualdad.

El estereotipo de creencia popular relaciona al liderazgo masculino con atributos como:

- La competencia
- El control
- La racionalidad
- La asertividad

Los varones lideran de forma más autocrática y directiva.

El estereotipo de creencia popular del liderazgo femenino es que la mujer muestra un liderazgo:

- Empático
- Democrático
- Participativo

Más orientadas hacia las relaciones que los hombres

Ejemplos en la historia de mujeres que han liderado desde un estereotipo más de varón

En cuanto al liderazgo de la mujer a lo largo de la historia, hay incontables casos de mujeres que tuvieron que travestirse de varón y comportarse como tales para acceder a los espacios y al respeto intelectual y físico reservado al género masculino.

Desde escritoras firmando con pseudónimos masculinos o con el nombre de sus maridos, a mujeres que quisieron luchar en conflictos bélicos, explorar regiones desconocidas, acceder a estudios superiores...

Hatshepsut, faraona egipcia que directamente se puso barba y atributos masculinos en sus representaciones públicas como faraón.

Margaret Thatcher, la persona que fue primera ministra en Reino Unido por mayor tiempo durante el siglo XX y la primera mujer que ocupó este puesto en su país. Su firmeza para dirigir los asuntos de Estado, su estricto dominio sobre los ministros de su gabinete y su fuerte política monetarista le valieron el sobrenombre de «la Dama de Hierro». Como jefa de gobierno, su llegada al poder supuso una completa transformación del Reino Unido al apoyar la privatización de empresas estatales, de la educación y de los medios de ayuda social. Sus políticas liberales llegaron a ser conocidas como thatcherismo

Isabel de Castilla, capaz de ejercer políticas muy «masculinas» pero desde una perspectiva «femenina», como por ejemplo durante la Guerra Civil Castellana plantándose en las ciudades de dudosa lealtad solamente arropada por un pequeño séquito no para conquistar, sino para persuadir y asegurar lealtad a su persona. Su visión a la hora de expandir los territorios castellanos en el mundo junto con la preocupación por el buen trato de los indígenas encontrados.

Zeng Shi, famosa pirata china que, pese a ser prostituta, consiguió ascender socialmente hasta dirigir la mayor flota de guerra del siglo XVIII.

O el caso interesantísimo de **Ángela Merkel**, una mujer que hemos visto cómo ha sido a veces férrea e implacable y otras ha mostrado un lado mucho más empático, cercano e integrador.

Tenemos casos de mujeres a lo largo de la historia ejerciendo todo tipo de liderazgos, y lo que es todavía más interesante, cambiando su manera de liderar dependiendo de la situación.

¿Cómo accedieron al poder las mujeres que han pasado a la historia como grandes líderes?

En muchos casos por estar emparentadas con la familia real, una familia con poder... aunque hayan empezado en algunos casos como simples concubinas, como Teodora de Bizancio o Zeng Shi, o por "influencia divina" como Juana de Arco, una simple campesina escuchada y seguida porque afirmaba ser guiada directamente por Dios, o Hildegard Von Bingen, una abadesa y científica medieval alemana que reúne ambos factores, origen noble y guía divina.

El territorio en el que siempre han destacado las mujeres ha sido el de la influencia, la autoridad. Rosa Parks y su ejemplo al negarse a ceder un asiento reservado a los blancos, Ada Lovelace, pionera de la computación o Hedy Lamarr, actriz e inventora que participó en el equipo que diseñó las bases de los sistemas bluetooth y Wifi...

Personas que destacaron por sus talentos y su valentía. Infinidad de sacerdotisas, curanderas, santas, brujas... Personas con influencia y autoridad en sus comunidades

¿Hubo alguna mujer en la historia que liderase por méritos propios y no por herencia? ¿Qué podríamos aprender de ellas?

Caso aparte merece Harriet Tubman, a la que dedicamos todo un vídeo en nuestro Acelerador, una mujer que lo tenía todo en contra para liderar.

O mujeres que se rebelaron contra su destino de simples damas victorianas para cambiar el mundo, como Florence Nightingale.

Otro ejemplo es Coco Chanel, que crece en un orfanato y, gracias a su genio creador y capacidad de marketing, crea un imperio revolucionando el mundo de la moda.

Son mujeres con una fortaleza excepcional, porque no solo tienen que ser buenas en su campo. Son personas que tienen que romper muchas barreras que son inimaginables para los hombres.

¿Cuáles dirías que son los principales obstáculos que se han encontrado las mujeres en la historia para poder desarrollar su liderazgo?

El control que se ha intentado ejercer sobre ellas. Relegarlas al ámbito doméstico como madres y responsables del honor familiar, ignorando sus capacidades y habilidades fuera de ese reducido ámbito. Ha sido un círculo vicioso del que hemos empezado a salir hace poco -y no en todas las sociedades- que ha causado mucho sufrimiento y mucha pérdida de talento.

¿Cuál es tu líder mujer favorita de la historia, y qué podríamos aprender de su liderazgo?

Marie Curie, por su capacidad de superación y reinención. ¿Sabíais que ella, una científica teórica, la primera persona en ganar dos premios Nobel y además en categorías diferentes, se reinventó a si misma para prestar un servicio muy práctico a su patria adoptiva, Francia, durante la I Guerra Mundial?