
Prólogo

Como bien sabes, las estadísticas y la mentalidad analítica son muy importantes en el mundo del liderazgo, así que, sin más preámbulos, ¡empezamos con datos reveladores!

El 67% de los empleados del planeta dice estar insatisfechos con sus jefes y aluden, como principal razón, a la falta de liderazgo y a la pobre comunicación en sus organizaciones. ¿Cuál es la causa raíz? Que el 99% de los mandos intermedios y ejecutivos están formados en habilidades técnicas y conocen perfectamente los procesos que supervisan, pero adolecen de las habilidades sociales y de las herramientas personales de crecimiento que son necesarias para liderar.

Por ese motivo te presento un libro que te va a hablar de dos palabras que, dado el contexto actual —ya sea político, social, empresarial o deportivo— son muy, pero que muy grandes: **liderazgo** e **inspirador**. Casi diría que lo son tanto que imponen cierto ¿poder?, ¿jerarquía?, ¿ejemplo?, ¿miedo?, ¿ascendencia?, ¿proselitismo?, ¿narcisismo? Y un largo etcétera dependiendo de los ámbitos en los que nos estemos moviendo.

Pero mejor ir por pasos. Empezaré por la etimología y la definición de estas palabras, porque es un buen comienzo para enmarcar y aclarar el tema que voy a tratar.

Según la RAE, **liderazgo** es:

«La condición de líder», el «ejercicio de las actividades del líder» o la «situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito».

Esta definición nos lleva necesariamente hasta la palabra **líder**, que proviene del inglés *leader*, que significa

«Guía» o también, «persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad». Incluso, un líder se puede considerar a toda aquella «persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase».

A su vez, la palabra **inspirador**, significa, según la RAE, «que inspira» y viene del latín *inspirator*, esto es, «el que toma aire hacia dentro de los pulmones, el que causa o sugiere una idea».

Ya que, como suelo enseñar en mis clases, las palabras crean realidades, empezaré a acercarme y a delimitar de qué voy y de qué quiero hablar en este libro.

Liderar no es dirigir, no es establecer un sustrato de superioridad, no es lograr que otros hagan un trabajo, no es obligar para obedecer. Ni siquiera debería considerarse un líder como aquella persona con cierta jerarquía dentro de la organización y que es nombrado para tal fin (relación basada en la autoridad).

Nada más lejano de una realidad que quizá sea demasiado cotidiana a nivel organizacional.

Liderar, ciertamente, es estimular a otros para que mejoren su trabajo; es esa capacidad de influir positivamente en un grupo para conseguir unos objetivos, pues en cada uno de los integrantes del mismo se da un convencimiento diferente para seguir las directrices que se marcan. En definitiva, un líder consiste en una persona con unas características personales y profesionales envueltas en verbos como *crear*, *educar*, *guiar* y *confiar*.

En definitiva, el *dirigir* es algo que se da por parte de una «entidad» superior, mientras que el *liderazgo* se gana día a día a través de las pautas anteriormente mencionadas.

El proceso de liderazgo inspirador podemos resumirlo muy bien en la frase de Robert Dilenschneider, fundador y CEO de The Dilenschneider Group y punto de referencia de muchos *coach*:

Usted comienza a comunicarse de una manera efectiva. Esto le conduce al reconocimiento, y el reconocimiento, a su vez, le conduce a la influencia.

¡Ya lo tenemos! Siguiendo la estela de Dilenschneider, el líder inspirador es, por tanto, el que:

- Inspira al equipo a crecer conjuntamente.
- Consigue los resultados por convencimiento.
- Marca el camino y vincula a todos.
- Cuida las formas.
- Crea una cultura de ejemplarización y sentimiento.

Pero ¿cómo lograr todo esto? Comencemos a estudiar el proceso de cómo convertirse en un líder inspirador...

EMPECEMOS POR SENTAR LAS BASES: QUÉ NO ES LIDERAZGO

*Anticiparse es el poder más importante.
Los perdedores reaccionan, los líderes se anticipan.*

**Tony Robbins, escritor e influencer
de desarrollo personal**

La verdad es que, hoy en día, *liderazgo* es una palabra muy utilizada y hasta diría que anhelada, ya que, al menos en mis treinta y tres años de experiencia como profesor en organizaciones, consultor y *coach*, he visto que la realidad nos lleva a realizar otro tipo de actuaciones que están más o menos lejos de lo que significa realmente el liderazgo. Por ello, basándome en mi propia experiencia y en varios estudios llevados a cabo durante años, puedo concluir sin temor a equivocarme, que:

- Una persona que no es líder utiliza constantemente el «yo». No tiene sentido alguno ni de grupo, ni de equipo ni de implicación o pertenencia al mismo.
- Ante cualquier acierto o mérito del departamento o equipo en cuestión, hará todo lo posible por llevarse el crédito. El «yo» anterior le lleva lógicamente al egocentrismo y, cómo no, en muchos casos al narcisismo.

(continuación...)

- Establece una cultura de culpabilidad, donde la pregunta por antonomasia es ¿quién ha sido...? Así, emociones como la impotencia, la frustración, el enfado, la envidia y un largo etcétera crean un ambiente irrespirable, siendo motivo de altos porcentajes de rotación de personal y de fuga de talento.
- Ordena y espera a que se ejecuten las tareas. Con este tipo de actuaciones es muy complejo que exista algo parecido a la ¿confianza?, ¿compromiso? ¿pertenencia? ¡Imposible!
- Se sirve de las personas para alcanzar sus fines, por lo que surge la desesperanza y la desmotivación alrededor de su gente.
- Establece una cultura del miedo, pues sabe que a través de ella puede manipular y dirigir a su antojo, viéndose igualmente libre de posibles amenazas a su puesto.
- Tiene «empleados» y los maneja, pero no va más allá, por sus propias inseguridades.
- Finalmente, depende de la autoridad que le ha dado el propietario de la organización, la dirección o quien corresponda, según sea el caso.

PERO ENTONCES, ¿QUÉ ES SER LÍDER?

La excelencia de un líder se mide por la capacidad para transformar los problemas en oportunidades.

Peter Drucker, consultor, profesor de negocios y abogado. Se le tiene por uno de los mayores filósofos de la administración del siglo xx

Voy a desarrollar este concepto con calma, ya que abarca distintos ámbitos y gracias a ello se entenderá mucho mejor el trabajo personal y profesional que hay detrás de un líder inspirador.

- El líder siempre **piensa en plural**. Es muy consciente de que sin su equipo no sería nada. De ahí que hable en global y utilice el término «nosotros».
- Como consecuencia del punto anterior, es una persona que comparte **credibilidad**. No le atrapa ningún tipo de miedo ni limitación para no hacerlo.

(continuación...)

- Es una persona **responsable**, de ahí que finalmente resuelva las crisis buscando más las causas o los aprendizajes y, por tanto, las soluciones. Es el que marca la pauta. A la hora de decidir, muestra seguridad y firmeza.
- Sus verbos preferidos son **solicitar** y **colaborar**. Es consciente de que a través de ellos se siembra para recoger equipo. Tratan a su gente haciéndoles sentir importantes.
- Le interesa y se implica en el **desarrollo de su equipo** fomentando sus planes de carrera.
- Es un generador de **entusiasmo**. Infunde energía.
- Dependerá de la **buena voluntad** de su equipo.
- Siempre está **delante** de su equipo, sobre todo en las situaciones conflictivas.
- Tiene fijación por el **trabajo bien hecho**, y confianza absoluta en el potencial individual de las personas que integran su equipo.
- Entiende la importancia de la **comunicación**, pero especialmente de la comunicación no verbal (recuerda que las palabras mienten, pero los gestos no mienten).
- Por último, y no por ello menos importante, tiene **talento**, es decir, la competencia técnica necesaria, un carácter decidido, confianza en sí mismo, formación y aprendizaje continuo, pero todo ello envuelto en un elemento clave como es la pasión.

UNA BREVE HISTORIA DE LA EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO

Ningún hombre será un gran líder si quiere hacerlo todo él mismo u obtener todo el mérito solo para sí mismo por hacerlo.

Andrew Carnegie, uno de los magnates del acero más importantes del siglo XIX

El estilo, a la hora de liderar, hace referencia tanto a cómo un líder impacta en sus seguidores (equipo) como a la manera en la que trabaja para conseguir los objetivos. Estas distintas formas han ido evolucionando conforme a los tiempos y necesidades organizacionales.

Para entender y comprender mejor cualquier asunto, la clave está en contextualizarlo. Veamos las posturas sobre el concepto de liderazgo desde los inicios del siglo XX hasta nuestros días. ¡Vamos a ello!

Teoría de los rasgos

Esta propuesta sobre lo que es el liderazgo fue la tendencia durante tres décadas, aproximadamente, desde los años veinte a los años cincuenta del siglo pasado, considerándose a Fiedler

como su creador. Es un modelo que encontramos dentro de lo que se denomina Psicología Social y de las Organizaciones.

Este investigador sostiene que hay tres variables que influyen en el hecho de poder lograr el liderazgo:

- Las relaciones entre el líder y su equipo.
- La estructura de tareas.
- Y el poder ejercido por el líder.

La teoría de Fiedler supone que el líder cuenta con unas características naturales que le permiten influir sobre sus equipos: empuje, deseo de dirigir, honestidad, integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimiento laboral, valentía y visión.

En su modelo, este autor propone dos estilos de liderazgo, uno orientado a las personas y otro más orientado a la tarea.

El **primero** se enfoca en las tareas del equipo, es decir, en el rendimiento y en los resultados obtenidos por el mismo. Este tipo de líder tiene como objetivo aumentar la productividad.

El **segundo** se centra más en potenciar que las relaciones entre los miembros del equipo sean lo más satisfactorias posibles, con el objetivo de aumentar el rendimiento.

El punto de vista de esta teoría se puede resumir perfectamente en la máxima –ya algo anticuada para la gran mayoría de los expertos de hoy– que afirma que «el líder nace, no se hace».

Teoría de los comportamientos

En las décadas de los años sesenta y los años setenta del siglo xx se plantea una serie de críticas que señalaban ciertas carencias en tal propuesta, surgiendo así varias respuestas nuevas.

Teoría X e Y de Douglas McGregor

Es una de las teorías más conocidas. Trata sobre el comportamiento humano en las organizaciones empresariales. Según McGregor, la concepción que los líderes de equipos tengan sobre las personas será lo que verdaderamente condicione su estilo de liderazgo. De este modo, la teoría X lleva a un desempeño autocrático del líder, y la Y lleva a uno participativo.

- La **teoría X** representa el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control de los recursos humanos.

Las personas sienten una desgana interior, innata, hacia el trabajo y lo evitarán siempre que puedan. De ahí que tengan que ser obligados por la fuerza y deban ser controlados. El líder tendrá un comportamiento autoritario y será el responsable de dictar la manera en la que se trabaja y los tiempos marcados para el cumplimiento de los objetivos.