

# Reflexiones sobre... Habilidades para Liderar





Propiedad intelectual© 2022 Dr.[c] Gilbert Aubert  
Todos los derechos reservados.  
IV edición revisada y mejorada 2022  
**Reflexiones sobre... Habilidades para Liderar**  
Editado en San José de Costa Rica  
por Grupo Desarrollo Humano

Este libro digital es una cortesía de Grupo Desarrollo Humano, por favor compártalo con sus familiares, colegas, amigos y clientes...

### **Dedicatoria**

Esta serie de “Reflexiones” están dedicadas a todos los gerentes líderes comprometidos en hacer de sus organizaciones mejores lugares de trabajo, y así alcanzar excelentes resultados para el beneficio de sus equipos, de las organizaciones que lideran, de ellos mismos y de los países donde operan.



## Contenidos

1	El Líder del Siglo XXI, ¿Nace o se Hace?	2
2	El continuo de las habilidades para Liderar	6
3	La curva de distribución normal de las habilidades para Liderar	8
4	El Gerente Líder	10
5	El Poder del Líder Auténtico	14
6	Los 10 Defectos Fatales que Descarrilan a los Líderes	16
7	Lecciones para Liderar desde la Mina San José	20
8	Usted tiene una posición de Líder ¿pero su equipo tiene un Líder?	26
9	Aprendamos a Liderar	30
10	Desarrollo de Líderes	32
11	Parte 1. Liderarse a uno mismo – Aprender a Fluir	34
12	Parte 2. Liderar Equipos – Aprender a Influir	38
13	Parte 3. Liderar Organizaciones – Aprender a Confluir	42
14	Aprendamos a Gerenciar como Líderes	46
15	El Líder Resiliente	48
16	El Líder Femenino	50
17	Cómo Influir en su Jefe	52



## **1. El Líder del Siglo XXI, ¿Nace o se Hace?**

Hoy sabemos que liderar es una conducta aprendida y existen cientos de tratados que confirman esta incuestionable habilidad del ser humano.

Sin embargo, la sociedad contemporánea está siendo modelada por una cultura errada de seguidores siguiendo a seguidores, que carece de la inspiración necesaria para que la gente haga que las cosas sucedan. Gente sin criterio propio ni sentido empresarial.

Muchos asumen que son líderes solo por el hecho de ser jefes, y no han notado que a un jefe se le asigna autoridad, mientras que un líder se gana la autoridad.

El verdadero líder es aquel que estimula a la gente a hacer cosas que normalmente no harían, el que logra que gente ordinaria haga cosas extraordinarias. Sin embargo, no estamos buscando una sociedad de seguidores siguiendo a líderes. Queremos desarrollar una sociedad formada por líderes siguiendo a líderes, gente con criterio propio, con una razón para vivir, con visión de futuro y con ganas de dejar un legado. No gente que quiere aparentar lo que no son.

Es por eso que el líder del siglo XXI más que liderar a otros, primero tiene que liderarse a sí mismo, donde la persona ejerce el incuestionable derecho propio de activar el poder de uno, ese inmenso poder de decidir y actuar, la voluntad férrea de ser lo que se quiere ser.

### **El Reto del Líder del Siglo XXI**

Cuando M. DePree afirmó que “las señales de líderes sobresalientes son encontrados entre sus seguidores”, se refería a que los verdaderos líderes ayudan a sus seguidores a alcanzar las siguientes metas, preparan el camino. Son líderes que trabajan en su crecimiento personal, desarrollan a otros líderes, transforman la cultura organizacional y logran resultados. Tienen el poder de ser exitosos ayudando a otros

a triunfar. El resultado son organizaciones que están lejos de tener seguidores siguiendo a seguidores, ni seguidores siguiendo a líderes, más bien desarrollan líderes para que sigan a líderes.

Las habilidades para liderar requeridas en los gerentes del siglo XXI es mas de disposición que de posición. No se trata de aparentar lo que no se es, sino más bien, de lograr que la percepción que tienen de él los colaboradores y clientes, sea afín con los objetivos y la imagen de la empresa. Sus colaboradores lo siguen por lo que es y por lo que representa, no por lo que él cree que es o tiene, en especial si es arrogante. Nadie va a hacer lo que el líder diga o haga, hacen lo que el líder sea.

De ahí que todo gerente debe preguntarse: ¿Entonces quién soy? ¿Seré una persona que deja atrás el orgullo y las apariencias? ¿Trabajo en mis habilidades para liderar o creo que soy líder porque me lo asignaron? ¿Pienso en oportunidades y no en límites? ¿Aprendo de los demás? ¿Cuido que mi imagen esté alineada con la marca de la empresa?

Para un gerente convertirse en líder sobresaliente es una tarea difícil, significa aprender a usar el poder en beneficio de todos, es un largo proceso en el que va adquiriendo la difícil capacidad de moverse por los demás, trascendiendo su propio egoísmo.

### **Liderando desde el Ser**

La importancia de un buen líder de sí mismo no puede menospreciarse en ninguna actividad, ya sea desde una expedición científica hasta un proyecto empresarial, pasando por un evento deportivo o una organización sin fines de lucro. El éxito o el fracaso pueden quedar determinados por la naturaleza y calidad de sus líderes y la clase de motivación que les puedan dar a las personas que trabajan con ellos.

Lo que sucede es que a veces creen que por ostentar una posición jerárquica administrativa, ya se puede actuar como un líder, y no hay falacia más grande que esa.

El desarrollo de habilidades para liderar en cualquier campo, no requiere de tener cierta clase de autoridad constituida,

sino de poder auto liderarse. Se le puede dar una posición a alguien, pero no se le puede nombrar líder, la capacidad para liderar se gana. Para ser buen líder es necesario poseer estatura moral y personal; esto es, no se puede liderar sin integridad personal.

Para realizar un buen trabajo se requiere de tiempo de preparación, ejecución y perfeccionamiento, así mismo si una persona desea convertirse en un buen líder, tendrá que estudiar mucho y ganar experiencia. Además, recuerde que un buen líder también es una buena persona.

*“Lugares de trabajo con alta integridad no se forman  
así por casualidad, la coincidencia, o la suerte.  
Ellos son moldeados, formados, y contruidos  
por líderes en todos los niveles”*

*- Eric Harvey*

*“El mejor líder es aquel que apenas se hace notar,  
no aquel al que la gente obedece y aclama,  
ni al que todos desprecian.  
El buen líder habla poco, y cuando ha concluido su trabajo  
y alcanzado su propósito,  
la gente dirá: lo hicimos nosotros”*

*-Lao-Tse*

## **2. El continuo de las habilidades para Liderar**

Es normal que cada vez que el ser humano pasa de un siglo a otro se rompan ciertos paradigmas. Esto se produce, de acuerdo a Kuhn, cuando encontramos anomalías que no pueden ser explicadas por el paradigma universalmente aceptado dentro del cual han progresado las cosas hasta ese momento.

Un cambio de paradigma supone la aceptación de una nueva teoría para explicar el mundo que nos rodea y puede producirse en diversas áreas de conocimiento como en la educación, en la sociedad, en la política, en la economía, en la filosofía, etc. por lo tanto un paradigma es todo aquel modelo, patrón o ejemplo que debe seguirse en determinada situación. En un sentido amplio, un paradigma es una teoría o conjunto de teorías que sirve de modelo a seguir para resolver problemas.

Cuando se pasó del siglo XX al siglo XXI sucedió un cambio de paradigma y es que el humanismo llegó al puesto de trabajo. Esto se puede visualizar trazando una línea de tiempo horizontal con una mitad o eje vertical al medio, siendo este el cambio de siglo o sea el año 2001, ya que el siglo inicia el año del nuevo centenio o milenio, más uno.

De esta forma tendremos que el estilo de liderar antes del cambio de siglo o sea a la izquierda, es un estilo Napoleónico o “transaccional”. De igual forma tendremos que el estilo de liderar después del cambio de siglo o sea a la derecha, es un estilo Madre Teresa de Calcuta o “transformacional”.

### **Características que tiene el anterior estilo de liderar Napoleónico o transaccional:**

- Autocrático
- Premio o castigo
- Comunicación unidireccional y agresiva
- Duro con las personas

- 100% orientado a los objetivos
- Quiere sumisión
- Tiene un grupo
- Es un jefe

**Características que tiene el actual estilo de liderar Madre Teresa de Calcuta o transformacional:**

- Colaborativo
- Realimenta y dialoga
- Comunicación asertiva y escucha efectiva
- Duro con el problema, suave con las personas
- 100% orientado a personas y objetivos
- Desarrolla personas, arquitectura humana
- Tiene un equipo
- Es un líder

**Linea de tiempo de las habilidades para liderar**



Fuente: realizado por el autor con datos propios

También se puede afirmar que algunas personas con el estilo Napoleónico del siglo pasado, se encuentran hoy en día dando que hacer en un mundo que ya no existe.

*“Ningún líder de gran mérito se dejará llevar en andas”  
-Peter F. Drucker*

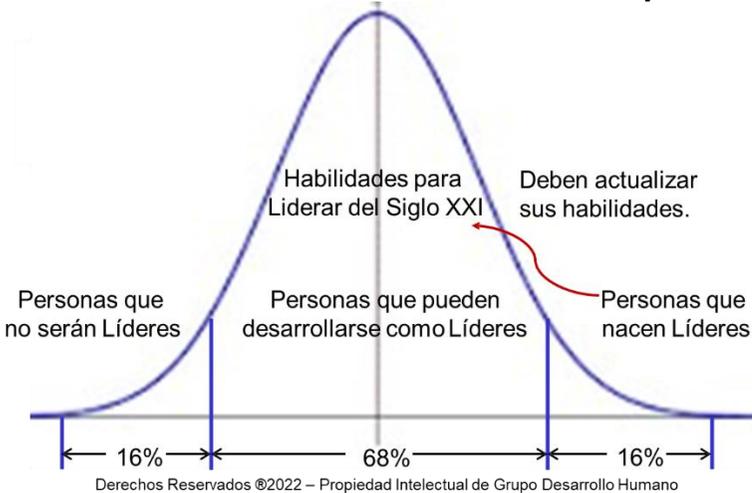
### 3. La curva de distribución normal de las habilidades para Liderar

La curva de la distribución normal tiene la forma de una campana, por este motivo también es conocida como la campana de Gauss. Entre sus características está que tiene una distribución simétrica y sus extremos nunca tocan el eje horizontal.

Esta curva de distribución normal es un modelo teórico capaz de aproximar satisfactoriamente el valor de una variable aleatoria a una situación ideal. La importancia de esta distribución radica en que permite modelar numerosos fenómenos naturales, sociales y psicológicos.

En nuestro caso la situación tiene que ver con modelar las habilidades para liderar que tienen las personas.

#### Curva de distribución de las habilidades para liderar



Fuente: realizado por el autor con datos propios

De acuerdo con la curva, el 16% de las personas que se encuentran en el lado izquierdo, son personas que nunca serán líderes. Ya sea porque no les interesa, no quieren ser, no se creen capaces de ser o se encuentran en la zona de confort y prefieren ser seguidores.

El otro 16% de la parte derecha de la curva, son las personas que nacen líderes. Los vemos desde pequeños en la escuela dirigiendo a otros niños, y cuando grandes ordenando, coordinando actividades y hasta mandando y regañando a otros.

Con respecto al 68% restante, son personas que quieren ser líderes y desean desarrollar las habilidades para liderar de los líderes transformacionales, llamadas habilidades para liderar del siglo XXI.

¿Y qué sucede con el 16% de la derecha que nacen líderes? En su gran mayoría deberán de actualizar sus habilidades para desarrollarse como líderes transformacionales, ya que nacen con el estilo de liderar del siglo pasado llamado estilo napoleónico. Claro está que casos como la Madre Teresa de Calcuta, Nelson Mandela, Mahatma Gandhi o Juan Pablo II, sus habilidades como líderes transformacionales les afloró de adentro hacia afuera.

Existen tres causas por las que algunos no pueden desarrollar estas habilidades:

1. No quieren salir de su zona confortable.
2. No creen que tienen las competencias necesarias para lograrlo.
3. Están buscando el camino más corto que no existe.

Así es que la curva de distribución normal de las habilidades para Liderar nos muestra la buena noticia de que el líder del siglo XXI se puede hacer...

*“Los gerentes son contratados por sus habilidades técnicas  
y luego son despedidos por su falta  
de habilidades para liderar”*

*- Gilbert Aubert*

## **4. El Gerente Líder**

La investigación que se ha realizado y la literatura que se ha escrito sobre líderes desde la Segunda Guerra Mundial hasta nuestros días son bastante amplias y variadas. Hoy día encontramos el concepto de liderar cargado de numerosos mitos que dificultan su implantación y desarrollo.

Según el Diccionario de la Lengua Española, liderar se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta, define liderar como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos. Kotter define a los líderes como personas capaces de crear y comunicar visiones y estrategias, y afirma que el liderar versa sobre cambio. Chiavenato destaca que liderar es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Después de trabajar muy de cerca por más de 20 años con decenas de equipos gerenciales de empresas nacionales, centroamericanas y multinacionales, y haber estudiado a muchos autores que han escrito sobre el tema, como Blake y Mouton, Fiedler y Vroom, John Maxwell, Ken Blanchard, Margret Weathley, Peter Drucker, Stephen Covey y Robin Sharma, se puede afirmar que liderar es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de metas específicas. Por eso es que el gerente líder es un incuestionable forjador de cultura organizacional. El gerente líder es un continuo conformado por cuatro dimensiones:

1. Líder personal,
2. Líder de influencia
3. Líder estratégico
4. Líder de resultados

## **1. Líder personal**

El continuo del gerente líder inicia con el líder personal o auto liderarse, cuando el líder está consciente de la manera cómo piensa y actúa al liderarse a sí mismo. Cuando alcanza la seguridad y la autoestima necesarias para vencer barreras mentales, descubrir el sentido de la vida, enriquecer las actitudes, los hábitos, la calidad de vida y el carácter del individuo, aprovechar al máximo los dones propios y desarrollar su inteligencia emocional. Tiene mucho que ver con el desarrollo de las habilidades blandas. Es el desarrollo de la dimensión intrapersonal o sea yo con yo mismo, el conocimiento de uno mismo, la actitud mental positiva, el buscar propósito y significado a la vida, el creer que lo que se hace vale la pena, la automotivación.

## **2. Líder de influencia**

El continuo del gerente líder sigue con el líder de influencia o sea liderar hacia la gente, que incluye el saber manejar las dimensiones de la comunicación para promover la colaboración y mantener un clima organizacional favorable, hacer que los integrantes del equipo construyan confianza, eliminen temores, acepten retos, tengan creencia en ellos mismos y logren resultados. Esta dimensión de liderar para influir a otras personas para que realicen cosas que normalmente no harían, impacta a la gente. Es el desarrollo de habilidades blandas que incluyen el desarrollo de la dimensión interpersonal, o sea yo con los otros, con los demás. Es ser un ejecutivo que desarrolla habilidades de coach para ser mejor líder con su equipo, crear un mejor ambiente de trabajo y aumentar la satisfacción de sus colaboradores.

## **3. Líder estratégico**

El tercer elemento del continuo de gerente líder es el líder estratégico, gracias al cual se adquiere postura, se establece el rumbo, se orientan las acciones y se alinean los esfuerzos del equipo de trabajo. El líder estratégico define la visión, la misión y los valores compartidos, y ayuda a diseñar el mapa estratégico. Este líder adapta la organización hacia las nuevas exigencias del mercado competitivo, y brinda las herramientas y estrategias necesarias que permitan que los

vientos de cambio lleven la organización hacia el logro de la visión y hacia donde se quiera ir, y no hacia donde los vientos de cambio la quieren llevar. Estas son habilidades técnicas o las llamadas habilidades duras.

#### **4. Líder de resultados**

El líder de resultados es la consecuencia de auto liderarse, del líder de influencia, hacia las personas y de líder estratégico. En la dimensión del líder de resultados, el líder optimiza y operativiza la estrategia, logrando resultados y creando mayor capacidad organizacional. Este líder transforma la organización. Hace del servicio al cliente el motor de desarrollo de la empresa para fidelizar a los clientes y maximizar los activos; y se caracteriza por la toma rápida de decisiones, que gozan de respaldo de parte todo el personal de la organización. Conoce y utiliza técnicas y herramientas para solucionar conflictos, sabe negociar, resuelve problemas. Estas son habilidades de negocios o también llamadas habilidades “duras”.

Estas 4 dimensiones del continuo de gerente líder nunca se terminan de desarrollar, ya que cuando parece que se termina con el líder de resultados, se vuelve a iniciar de nuevo el ciclo con el líder personal. Hay que hacer notar que no es sino hasta la última década que se ha prestado atención al desarrollo de líderes y que el desarrollo de las capacidades para liderar es un proceso que nunca termina. Maxwell afirmó que, para llegar a ser un buen líder, se debe ser una persona segura, porque llevar a su gente hasta la altura de su potencial, puede significar incluso que lo superen.

Para Andrew Carnegie esa fue su vida, ya que fue un líder que siempre estuvo rodeado de persona que sabían más que él, y lo mismo hacía el veterano Henry Ford. Para rodearse de buenos líderes el secreto es encontrar a los mejores y convertirlos en el mejor líder que pueda ser. Esto es que el buen líder es el que reproduce líderes, el que se duplica, o sea el que se mueve continuamente en las dimensiones del gerente líder. Es arquitectura humana, liderar es construir

gente de éxito. Para terminar, recordemos a Zig Ziglar cuando decía: “Es un hecho que los hombres de genio son admirados, los hombres de riqueza son envidiados, los hombres de poder son temidos, pero sólo los hombres de carácter son de confianza. La integridad es la clave.”

Estas son las características del gerente líder. ¿Cuáles posee usted?

- Acepta sugerencias
- Da crédito a los miembros del equipo
- Está comprometido
- Es prudente
- Supervisa y da seguimiento
- Conoce el entorno
- Maneja el estrés
- Es persistente
- Es resiliente
- Es responsable de sus actos
- Es leal a la empresa
- Tiene una actitud positiva
- Genera ideas
- Toma la iniciativa
- Ejecuta las directrices
- Delega y confía
- Negocia
- Detecta y aprovecha oportunidades
- Genera cambios
- Es portavoz de la visión y de la misión
- Está al día en cambios tecnológicos
- Da la cara por los resultados
- Se rodea de la mejor gente
- Es íntegro y honesto
- Se comunica de manera asertiva
- Es igualmente líder en la casa y en el trabajo

## **5. El Poder del Líder Auténtico**

Como afirma el profesor David L. Bradford de la Universidad de Stanford, liderar es para producir cambios, a diferencia de la administración que es para producir orden. Hoy en día las organizaciones están sobrecargadas de administración y con graves faltantes de líderes.

Lo anterior implica que cualquier organización que quiera ser competitiva debe desarrollar las habilidades para liderar de sus gerentes, crear una cultura de líderes y utilizar el coaching ejecutivo para apoyar el cambio de comportamiento en el largo plazo.

Cada año las empresas exitosas invierten muchos recursos en programas de desarrollo de líderes. En estos programas los gerentes aprenden a enfocarse en el desarrollo de sus habilidades para liderar e influenciar, aplicar métodos eficaces para liderar la organización y aprovechar el potencial de liderar que tienen todos los miembros del equipo, y crear equipos de individuos fuertes que se apoyan entre sí frente a problemas difíciles y toman responsabilidad por los resultados. Recordemos que un buen líder inspira a la gente a tener confianza en su líder, en cambio, un gran líder inspira a la gente a tener confianza en sí mismos.

### **El Líder proactivo**

Una poderosa herramienta para enfrentar estos tiempos turbulentos es la proactividad. Significa que el líder debe ser capaz de prever en sus decisiones y anticiparse con sus acciones a los eventos propios de su área de influencia. El líder del siglo XXI no puede conformarse con reaccionar teniendo en cuenta lo que le ha servido en el pasado, debe actuar previendo el futuro, vislumbrando lo que cree que sucederá, previendo riesgos y oportunidades. Debe tener una conducta orientada al futuro, o sea una conducta proactiva. No se trata de responder preguntas sino de hacerse

preguntas en cualquier situación y oportunidad.

Cuando se piensa de manera proactiva, se está pensando y generando soluciones antes de que se presenten los problemas.

Ya lo dijo el autor cuando afirmó: “Para conseguir lo que usted nunca ha tenido, usted debe hacer lo que nunca ha hecho”.

El líder proactivo no se preocupa por lo que trató y falló, sino por lo que aún puede hacer. Sabe bien que para avanzar debe de hacer cosas que otros no han hecho, sale de su zona de confort y permanentemente crea docenas de oportunidades y retos...y de eso trata la vida.

*“En estos tiempos de cambio la gente no quiere que se les administre, quieren recibir coaching y ser Liderados”*

*– Bryan Dodge*

## **6. Los 10 Defectos Fatales que Descarrilan a los Líderes**

Al leer cuidadosamente “Los 10 Defectos Fatales que Descarrilan a los Líderes”, artículo original que fue escrito por J. Zenger & J. Folkman, las conclusiones que podemos sacar son aleccionadoras. Para cada uno de los comportamientos, si tomamos el tiempo para pensar que si lo hemos hecho o no en las últimas dos semanas y con la validación de un tercero como testigo, no nos imaginamos cuál sería el resultado.

Al realizar la prueba, me di cuenta de lo fácil que es “viciar” el liderar y me recuerdo de al menos un ejemplo para cada uno de los diez defectos. Claro que esto no significa que seamos líderes viciados, sin embargo me hizo darme cuenta lo fácil que es comportarse con un estilo de liderar muy lejos a lo óptimo.

Este ejercicio nos recuerda el hecho de que aparentemente pequeñas transgresiones que podemos disculpar porque estamos bastante ocupados, cuando son vistas objetivamente son poderosos ejemplos de un pobre estilo de liderar y van sumando...

Si usted realiza este ejercicio de auto observarse, estoy seguro que le ayudará a identificar algunas zonas en las que podría mejorar tanto su juego como su imagen, como gerente y como líder.

Los autores afirman que un mal líder puede estar oculto en tiempos de bonanza, pero que un mal líder en los malos tiempos es una receta para el desastre.

Para averiguar por qué fallan los líderes, los autores investigaron los resultados de datos provenientes de evaluaciones de retroalimentación 360 grados, realizadas a más de 11.000 ejecutivos, de los cuales más de 450 ejecutivos eran de empresas Fortune 500. El estudio identificó a un 10% de los ejecutivos evaluados como menos

efectivos.

Esto suena como defectos obvios que cualquier líder intentaría resolver, pero los líderes ineficaces estudiados no eran conscientes de que ellos exhibían este tipo de comportamientos. De hecho, quienes recibieron una calificación más negativa, se calificaron a ellos mismos sustancialmente más positivamente.

Esto quiere decir que los líderes deben de echarse un vistazo muy duro sobre sí mismos y pedir comentarios espontáneos sobre su rendimiento en estas áreas específicas. El logro de los objetivos corporativos y sus puestos de trabajo pueden depender de ese vistazo, ya que denegar es un asunto muy peligroso.

Los autores identificaron 10 deficiencias de los líderes, las cuales cada uno de los líderes ineficaces tenía por lo menos una y la mayoría tenían varias.

1. Falta de energía y entusiasmo. Ven las nuevas iniciativas como una carga, rara vez se ofrecen como voluntarios y temen ser abrumados.

Uno de los líderes fue descrito como que tiene la capacidad de "chuparse toda la energía de cualquier oficina".

2. Aceptan su propio desempeño mediocre. Exageran la dificultad de alcanzar ciertos objetivos para verse bien cuando los alcanzan. Viven con el mantra de "prometer menos y sobre entregar".

3. Falta de dirección y visión clara. Ellos creen que su único trabajo es ejecutar. Como un excursionista que sigue de cerca el sendero, o sea que están bien hasta que llegan a una intersección.

4. Falta de criterio. Ellos toman decisiones que los colegas y subordinados consideran, que no están de acuerdo con los mejores intereses de la organización.

5. No colaboran. Ellos evitan a colegas, actúan por separado y ven a otros líderes como competidores. Como resultado son aislados por la gente cuyo conocimiento y apoyo ellos mismos necesitan.

6. No hacen lo que dicen. Ellos mismos ponen las normas de comportamiento o expectativas de funcionamiento y luego las violan. Son percibidos como que carecen de integridad.

7. Se oponen a las nuevas ideas. Ellos rechazan las sugerencias de los subordinados y colegas. Las buenas ideas no son puestas en práctica y entonces la organización se queda atascada.

8. No aprenden de los errores. Ellos tal vez no hacen más errores que sus pares, pero fallan al ocultarlos y no usarlos como oportunidades para la mejora.

9. Carecen de habilidades interpersonales. Ellos pecan tanto de culpa, ya que son abrasivos e intimidadores; como también de omisión, ya que están a distancia, no disponibles y poco dispuestos a elogiar.

10. No desarrollan a otros. Se centran en sí mismos excluyendo el desarrollo de sus subordinados, causando que las personas y los equipos se descomprometan.

La investigación resultó muy interesante, con resultados fácilmente verificables, para que cada líder eche en su propio saco...

*Algunos han sufrido directamente las acciones de malos líderes (principalmente jefes o superiores en cargo) y todavía arrastran dolor y resentimiento”*

*- José Luis Escorihuela*

*“Liderazgo pobre en tiempos de bonanza se puede ocultar, pero falta de liderazgo en tiempos difíciles es una receta para el desastre”*

*- Joe Folkman*

## **7. Lecciones para Liderar desde la Mina San José**

Con el rescate del último de los 33 mineros desde las profundidades de la mina San José, termina un capítulo de una historia que conmocionó y cautivó a todo el planeta. Fue una experiencia inolvidable, que esperamos no tengamos que repetir. Casi todos los medios de comunicación cubrieron la noticia desde que se conoció el accidente; y a la hora del rescate, transmitieron minuto a minuto, detalle por detalle.

Definitivamente fue una historia impresionante desde el principio hasta el final, y dice mucho sobre el espíritu humano, el liderar, el trabajo en equipo y la capacidad de anteponerse a la adversidad.

Por eso hemos sacado unas valiosas lecciones para liderar, que debemos practicar en la organización, y de seguro veremos excelentes resultados. Aprendamos de esta lección de vida y pasemos la estafeta.

Con más audiencia que un mundial de fútbol, más de mil millones de personas vieron atónitos en la televisión, como la cápsula de rescate sacó a los mineros chilenos a la superficie, después de 69 días de ser prisioneros de las entrañas del desierto de Atacama. Fueron momentos intensos, dramáticos e inolvidables, donde el temple, la disciplina y el coraje de esos valientes hombres se puso a prueba, y todos nosotros como espectadores estuvimos en contacto con nuestras verdaderas emociones.

Estuvieron atrapados durante más de dos meses debajo de casi 700 metros de roca, con una temperatura y humedad extremas. Durante los primeros 17 días después de que la mina se derrumbó, subsistían con sólo dos enclenques porciones de comida y agua al día. Y lo peor de todo esto era que en la superficie, no había ningún indicio, y ni siquiera se sospechaba que alguien hubiera sobrevivido al derrumbe.

Cuando los mineros se recuperen, tienen bien merecido regresar a sus vidas llenos de regalos, con ricas ofertas por

contar su aventura y la oportunidad de ver el mundo.

**Lecciones aprendidas:**

Esta epopeya tiene otro ángulo importantísimo para analizar y reflexionar. Además de la voluntad de Dios, qué fue lo que sucedió en el trasfondo para que estos valerosos hombres sobrevivieran y pudieran ser rescatados tal como lo vimos en la televisión. Aquí quedó demostrado lo mejor de lo que la raza humana es capaz de hacer en condiciones extremadamente difíciles.

A continuación, detallamos y analizamos varias lecciones para liderar que todos podemos aprender de estos 33 hombres extraordinarios, y todos los que ayudaron a salvarlos. Estos conceptos y habilidades son totalmente humanas y están arraigadas en la naturaleza, así mismo también se repiten y son aplicables en el mundo de las empresas.

**1. Objetivo:** la meta de todos, rescatados y rescatistas, era que salieran con vida, dejar atrás la prisión en que los había enclaustrado el derrumbe. El jefe que tuvieron todos durante el transcurso de los 69 días era solamente uno, el jefe era la tarea de que volvieran sanos y salvos, que volvieran a vivir, el jefe era el objetivo en común. Es increíble ver el potencial que se desarrolla cuando un equipo tiene un objetivo en común, un objetivo que todos los miembros tienen claro, lo entienden, lo desean, lo creen, vale la pena luchar por él y tiene tónica de urgencia. Todos los seres humanos tenemos una sorprendente capacidad para hacer cosas increíbles en condiciones extraordinariamente difíciles. Cuando existe un objetivo claro e inspirador se logra una sinergia que hace que cosas imposibles se hagan realidad. Sinergia es más que la suma de los resultados individuales. Es por eso que los equipos de alto rendimiento no tienen jefes, tienen líderes.

**2. División adecuada del trabajo:** cada minero jugó, durante los 69 días de claustro, de manera disciplinada y organizada, un papel específico y determinante. Uno fue el organizador, otro el locutor, otro cuidó de la parte espiritual, otro del ejercicio, uno fue barbero y otro enfermero. Mientras uno conseguía agua, otro se encargaba de racionar los alimentos.

Los roles que desempeñaron fueron compatibles y complementarios de acuerdo a la situación que estaban viviendo. Al igual que los mineros, en todo equipo gerencial todos sus miembros tienen un rol que cumplir, y si no se desempeña bien el rol, la cadena se rompe por el eslabón más débil.

**3. Líderes:** la gestión y la organización que todos los hombres y mujeres involucrados llevaron a cabo para asumir el extraordinario reto de salvar a los 33 mineros es una muestra de liderazgo. Liderando es como se llevó a cabo la perfecta ejecución de cada fase de la operación de rescate.

Liderar es cuando Luis Urzúa, el supervisor de turno, tomó el control. Inmediatamente después de que los mineros quedaron atrapados, diseñó una estructura disciplinada para su vida subterránea, estableció turnos de trabajo ordenado e iniciaron la creación de un mapa de la topografía para ayudar a los rescatistas. Además, organizó a todos para que participaran en el sacrificado racionamiento de los escasos suministros que tenían, que tan solo les durarían unas pocas semanas.

Liderar es como Mario Sepúlveda, el segundo minero en salir, cuando hablaba ante la cámara desde las profundidades de la mina, apeló a las necesidades emocionales de sus familiares, sus compatriotas y el mundo. Su presencia relajante brindó tranquilidad a la prolongada espera.

Liderar es cuando el primer rescatista, el valeroso Manuel Gonzalez, que por voluntad propia decidió bajar a la mina, dejando atrás la comodidad y seguridad de la superficie, se convirtió en el primer hombre en descender por el estrecho agujero hacia las profundidades, para socorrer a los 33 mineros atrapados. Además, fue el último en salir. A su esposa le dijo que tenía que ir porque esa era su obligación. Un gran ejemplo de solidaridad y valentía.

**4. Liderar a uno mismo:** la fortaleza, temple, disciplina, coraje, buen humor que demostraron los mineros mientras vivieron la adversidad extrema, es un reflejo de liderarse a sí

mismos. Liderar a uno es tener la suficiente resiliencia para no derrumbarse, para resistir, acometer y levantarse después de la adversidad. Liderar a uno es querer ser el último en salir. Ellos supieron liderar al ser humano que hay en cada uno de nosotros. Durante el trayecto en la cápsula de rescate cada uno estaba solo, con el Creador y un inmenso deseo de sobrevivir, de renacer a la vida, no se podían derrumbar. Fue increíble ver cómo cada uno de ellos iba naciendo de ese agujero infernal después de 69 días de estar atrapados. Liderar a uno mismo es el buen humor y la fe en su Dios que mostraron los mineros cuando volvieron a ver el sol, es dejar salir lo mejor de nosotros cuando enfrentamos desafíos, es solucionar problemas y tomar decisiones. Ellos exhibieron un extraordinario nivel de autocontrol y auto liderrase pocas veces visto en nuestra sociedad.

**5. Plan de trabajo:** el trabajo que realizaban en el interior de la caverna para prepararse física y emocionalmente para el rescate, la planificación que se llevó a cabo para perforar el conducto por donde saldrían, los tres planes de contingencia que trabajaban al mismo tiempo, el diseño de las cápsulas “Fenix”, la instalación del Triage para revisar la salud física y emocional de cada uno de los rescatados, la efectividad de los medios de comunicación informando al mundo entero, el puente aéreo para transportarlos al hospital y tantas otras cosas que no vimos. Todo esto requirió planes y métodos de trabajo definidos y conectados a resultados.

**6. Valores:** la cohesión, lealtad y buenas relaciones que demostró el equipo de mineros, la interdependencia demostrada por las instituciones chilenas, el apoyo del gobierno de Chile y otros países, los abrazos, besos y llantos presentes en casi todos a lo largo de la jornada del rescate, fue lo que contribuyó a la supervivencia y recate de los mineros. El carácter y competencias de cada uno de los 33 mineros, sin importar la edad, estuvo presente en cada uno de los momentos álgidos que vivieron. Fue una experiencia de responsabilidad mutua y respeto. Conforme iban saliendo, muchos de ellos expresaron que ya no podían ser la misma persona, que la experiencia los había cambiado. Su carácter y valores se moldearon.

Para todo el mundo fue realmente impresionante ver los ejemplos de valor, coraje, solidaridad y humanidad. Lo que inició como una tragedia, culminó como una victoria de la voluntad de todo un pueblo cuando se pone en función de los mejores valores humanos.

**7. Comunicación:** el manejo eficiente de la información durante la crisis permitió la confianza y un clima favorecedor para controlar las emociones y el temple de todos los involucrados, en especial los parientes de los mineros. A los 17 días del derrumbe, cuando el presidente Piñera mostró el papel que escribieron y enviaron los mineros diciendo: “estamos bien en el refugio los 33”, confirmaron su fe los que siempre creyeron que se salvarían, y volvió la esperanza perdida para muchos. Luego cuando transmitieron las primeras imágenes desde las profundidades supimos cómo se veían y cómo se sentían, era el milagro de la tecnología. Se comunicaron con sus familiares, recibieron instrucciones para prepararse para el rescate, y pudieron monitorear su salud. Y para terminar con broche de oro, vimos al último rescatista, antes de subir y cerrar por el mismo la cápsula salvadora, despedirse de la cámara y pedirle a Dios que lo lleve de regreso a la superficie.

Muchos fracasos empresariales y familiares se pueden evitar si empezamos a comunicarnos de la manera apropiada, esto es de manera clara, confiable, precisa, asertiva, no violenta, honesta y oportuna.

Definitivamente que esta experiencia tan inspiradora, y estas lecciones de cómo liderar, llenan de esperanza y optimismo a un mundo en conflicto, tan separado por ideologías y posiciones extremas.

*“Liderar equipos es un asunto de cómo ser,  
y no de cómo hacerlo.  
Cada miembro del equipo es un ser humano único  
que agrega valor.  
La forma en que el equipo trabaja efectivamente,  
afecta directamente la productividad de la organización”*

## **8. Usted tiene una posición de Líder ¿pero su equipo tiene un Líder?**

Tener una posición de líder y ser un líder no son la misma cosa. La posición es algo que le fue otorgado, lo nombraron, se convirtió en elegible por su buen desempeño en el pasado. Lo que usted hizo "ayer" le ayudó a obtener el título que tiene en la actualidad. Y eso es exactamente lo que su posición es, un título, una clasificación.

Ser un verdadero líder es otra cosa muy diferente. Ser reconocido como un líder se gana a través de comportamientos específicos. Se basa en lo que usted hace hoy, y en lo que va a hacer mañana - no lo que está impreso en su tarjeta de presentación o en su dirección de correo electrónico. Ser reconocido como "líder" requiere que usted piense y actúe de maneras considerablemente diferentes de las que tenía antes de ser promovido. En pocas palabras, para ser un líder, se deben hacer las cosas que hacen los líderes...y hay que hacerlas bien hechas...

Lamentablemente hay gerentes que tienen una posición de líder pero tristemente sus equipos no tienen un líder a la cabeza. En nuestra práctica del Coaching Ejecutivo encontramos que entre los objetivos más frecuentes a conseguir en los procesos están las malas relaciones interpersonales, la incapacidad para trabajar en equipo, y la dificultad de asumir cambios.

Como dijo Mahatma Gandhi: "Una vez creí que liderar significaba músculos, pero hoy en día significa llevarse bien con la gente."

### **El líder y el alineamiento del equipo de trabajo**

El alineamiento del equipo es una importante responsabilidad del líder. Sin embargo, cuando el líder no está alineado consigo mismo, no podrá ejercer su determinante función de alinear al equipo.

El estado de alineamiento consigo mismo es aquel estado personal y anímico en el cual los tres aspectos de la personalidad: mental, emocional y físico, están "en línea" con la consciencia de la persona que los dirige y emplea, estableciéndose así una condición de equilibrio.

Creo importante señalar una metáfora con respecto al "alineamiento", y que todos nosotros hemos vivido o sufrido en algún momento. Resulta que cuando estrenamos un automóvil nuevo, recién sacado de la agencia, lo llevamos a la casa y la dirección va en perfecta línea recta, totalmente tramado y alineado. Al pasar el tiempo, ya sea por causas del mal camino, o por llantas con la banda gastada, o con baja presión de aire, resulta que la dirección se desalinea y el vehículo empieza a jalar hacia uno u otro lado. Esto significa indudablemente que el vehículo está desalineado. Ahora, como todos sabemos, un vehículo desalineado es más difícil de conducir y se vuelve menos efectivo, gasta más combustible y desgasta las llantas. Igualito a lo anterior es lo que sucede no solo en la empresa, sino también en nuestra vida personal. Nos desalineamos con la salud, con el ejercicio, con la nutrición de nuestro cuerpo y nuestra mente, con las relaciones familiares y de amigos, con las finanzas, con nuestras emociones, con nuestros objetivos y sueños.

Aprovechemos la capacidad de la reflexión y el poder de decidir y de actuar, para tratar de volver a alinearnos. Si decidimos ser consecuentes con nuestro alineamiento personal y profesional, entonces asumiremos la responsabilidad de pasar de la preocupación a la ocupación, de la parálisis por análisis a la acción. Si nos alineamos a nosotros mismos, podremos alinear nuestros equipos y entre todos alinearemos a la organización.

### **El líder y el trabajo en equipo**

En estos tiempos de cambios permanentes y creación de conocimiento, aquellas organizaciones y líderes que logren desarrollar el trabajo en equipo lograrán ventaja competitiva. Un equipo es un grupo de personas con excelentes relaciones interpersonales, con diferentes conocimientos, habilidades y aptitudes, con un objetivo en común claramente

identificado. Al trabajar en equipo logran sinergia – esto es que el todo es mayor que la suma de las partes. Está más que probado que trabajar en equipo es provechoso para todos los involucrado, trae satisfacción y se hacen personas más sociables, también aprenden a respetar las ideas de los demás y a ser responsables por los compañeros de equipo, todos conocen y comparten los intereses y las motivaciones de los miembros, y saben que el éxito del equipo es el éxito de todos.

En un equipo la función del líder es de vital importancia, ya que para lograr las metas y objetivos organizacionales, el líder debe respetar, escuchar y tomar en cuenta las ideas del equipo, también debe saber motivarlos y promoverlos, reconocerlos y darles el mérito que le corresponde.

Los equipos tienen valores y principios que los guían, visiones que les marcan acciones, tienen un alto nivel de confianza entre todos sus miembros, los que no son ni dependientes ni independientes, son interdependientes y trabajan juntos, a pesar de la distancia. No siempre tienen el mismo líder, ya que el líder es situacional y participativo, rota entre todos de acuerdo con la situación. Los miembros se sienten seguros y que están aportando, saben que son aceptados y aceptan a sus compañeros, y todos cumplen con las expectativas básicas del equipo.

Al observar y admirar tantas muestras y beneficios que obtienen los seres de la naturaleza trabajando en equipo, es normal preguntarse ¿por qué los seres humanos no aprendemos de esas increíbles experiencias?

*"La primera y la mejor de las victorias  
es la conquista de uno mismo"*

*- Platon*

*“El desafío del líder es ser fuerte, pero no rudo; ser amable, pero no débil; ser atrevido, pero no matón; ser reflexivo, pero no perezoso; ser humilde, pero no tímido; ser orgulloso, pero no arrogante; tener humor, sin ser tonto”*

*- Jim Rohn*

## **9. Aprendamos a Liderar**

La supervivencia de las organizaciones está en manos de las habilidades y competencias para liderar, que posean los gerentes para tomar decisiones sobre objetivos, acciones y recursos en busca de la efectividad en las tareas, como también en la satisfacción de los colaboradores. Uno de los más comunes desafíos de los gerentes como líderes es encontrar la manera de conseguir que sus equipos estén más comprometidos con el trabajo, y le pongan más empeño a las cosas. Investigaciones recientes han demostrado que las organizaciones que poseen líderes de calidad tienen más probabilidades de superar a su competencia en los principales parámetros de resultados como desempeño financiero, calidad de los productos y servicios, compromiso de los colaboradores y satisfacción del cliente. Liderar en el siglo XXI implica mucho más que liderar equipos, se ha convertido en una ventaja competitiva para las organizaciones, y un factor clave en el cumplimiento de la estrategia del negocio.

El buen líder transforma la forma como se trabaja en las organizaciones, no solo se basa en conocimientos y competencias técnicas, relacionadas con el coeficiente intelectual, sino también en habilidades de relacionarse, saber comunicarse, motivar, ser auténtico, trabajar en equipo, todas ellas características relacionadas con el coeficiente emocional.

Los gerentes que tienen altas capacidades de coeficiente de inteligencia emocional siempre son calificados como más efectivos promoviendo la diversidad y la inclusión, entienden mejor la perspectiva de los demás, apoyan a mentores, valoran las opiniones, tratan a los demás con respeto y fomentan el trabajo en equipo.

Los colaboradores confían en los líderes que lideran de manera efectiva y se comportan de manera ética, y esto hace

que en todos los niveles deseen realizar el trabajo con más motivación y mejores estándares, impactando directamente el rendimiento de la organización.

Los resultados de la Encuesta Ejecutiva Global 2022, realizada por el Korn/Ferry Institute, a ejecutivos corporativos de 40 países en un amplio espectro de industrias y áreas funcionales, el 75 por ciento de los encuestados cuestionan si sus equipos de altos ejecutivos poseen la combinación adecuada de destrezas para generar crecimiento para las compañías y buscar nuevas oportunidades globales. Los resultados de la investigación concluyen que los encuestados recomiendan como estrategia empresarial, desarrollar y fortalecer las destrezas para liderar de todos los ejecutivos. Una vez más nos dicen lo que hay que hacer, pero ¿porqué será que no queremos hacerlo?

*“Los Líderes no nacen, se hacen.  
Y se preparan igual que cualquier otra cosa,  
a través del trabajo duro”*

*- Vince Lombardi*

## 10. Desarrollo de Líderes

Por mi trabajo como consultor gerencial es fácil darse cuenta porqué el desarrollo de habilidades para liderar funciona o no en las organizaciones. Es interesante observar cómo algunas organizaciones logran desarrollar programas de desarrollo de líderes con estándares de clase mundial, mientras otros luchan por tratar de poner en marcha tan solo un taller.

Cuando los clientes me solicitan programas de desarrollo de líderes frecuentemente es por alguna de estas tres razones:

1. Porque quieren desarrollar a los líderes que impulsarán a su organización a al siguiente nivel.
2. Porque las cosas han empeorado tanto que el desarrollo de líderes es un último intento para volver a encarrilarse, o
3. Porque existen necesidades estratégicas que el desarrollo de líderes ayuda a abordar.

Al tratar de desarrollar líderes en la organización, hay que asegurarse de que se está apostando a la estrategia y talento correctos. Los esfuerzos de desarrollo de líderes hay que centrarlos donde se van a obtener mejores resultados, y poner a la gente correcta en los proyectos correctos. Hoy en día las organizaciones saben que el líder es clave para la recuperación, por eso es que están poniendo energía y acción en el desarrollo de los mismos.

Existen varias y variadas maneras de desarrollar un programa de líderes para gerentes y ponerlo satisfactoriamente en marcha. Entre las maneras más efectivas y ampliamente utilizadas por las empresas Fortune 500, están los programas de aprendizaje para el desarrollo de nuevas creencias, actitudes y comportamientos para Liderar; y los exitosos procesos de coaching ejecutivo para desarrollo de Líderes.

Recuerde que a nadie se le puede dar el derecho a liderar. El derecho a liderar sólo puede ser ganado, y eso lleva tiempo. La clave para convertirse en un líder eficaz no es centrarse

en hacer que los demás lo siguen, sino en convertirse en el tipo de persona que otros quieren seguir. Usted debe convertirse en alguien en quien otros pueden confiar que los llevará a donde quieren ir.

### **Desarrollando las habilidades de Gerente Líder**

Al preguntarse por qué no hay mejores líderes con todos los recursos que se invierten en programas de aprendizaje, de seguro la respuesta es compleja, pero una parte se debe a que no se están desarrollando adecuadamente las habilidades y competencias para liderar, y hasta en muchos casos se ignoran. Hoy está claro que no se puede utilizar el poder posicional para jefear a los equipos, se debe liderar. Muchos gerentes suelen confundir administrar con liderar, y se sabe que un gerente o jefe no necesariamente es un líder y que un líder no necesariamente tiene un puesto alto o tiene gente a su cargo. Por eso es necesario tener en cuenta las competencias para ejercer como un buen líder.

Como tradicionalmente el enfoque para nombrar a los gerentes es el orientado a resultados, entonces buscan gerentes que se destaquen por sus conocimientos o experiencia técnica, son gerentes solucionadores de problemas, pero no son líderes. Lo correcto sería seleccionar gerentes que posean, además de amplios conocimientos, probadas habilidades para liderarse a sí mismos, y saber liderar personas y equipos, que estén orientados hacia los resultados y las personas. Este sería el enfoque del gerente líder, que da el ejemplo, que construye personas y equipos, y sabe que los resultados los producen personas y equipos inspirados y motivados.

Desarrollar las habilidades de gerente líder debe estar entre los objetivos estratégicos organizacionales. Esto se logra con diversas herramientas a través de programas de aprendizaje, Coaching ejecutivo y aprendiendo a liderar liderando, no en el aula. Los adultos aprenden mejor cuando ven cómo el aprendizaje impacta y está alineado con las metas del trabajo. Recordemos que existe una relación directa entre la efectividad de un líder y la productividad y los resultados de la organización.

## **11. Parte 1. Liderarse a uno mismo – Aprender a Fluir**

La velocidad del cambio nunca ha sido tan intensa como la que hemos experimentado durante los últimos tiempos, tanto que hacer negocios hoy en día ya no es como antes. Todo tipo de organizaciones están haciendo cambios drásticos en sus modelos de operación, en sus procesos e infraestructura, centrándose más en lo que realmente crea valor para sus clientes.

De ahí que la mayoría de las compañías reconoce que sus cuadros ejecutivos tienen que ser más robustos, de hecho, esto es visto como su principal desafío a medida que avanzan. Los gerentes sin habilidades para liderar son hoy el mayor problema de las empresas, por lo que el desarrollo del líderes se ha convertido en una prioridad de importancia vital. Aprender a liderar es un proceso que no se acaba nunca, es una habilidad por desarrollar permanentemente.

Líderar inicia liderando desde el ser, aprendiendo a fluir como persona, liderándose a uno mismo, soy yo conmigo mismo, es la auto gestión. Liderar es un flujo que surge de la persona, es un flujo de proactividad. Fluir es la capacidad de saber guiar la propia vida, de mejorarla y enriquecerla, es saber lo que realmente queremos, sin trabas.

¿Qué quiero realmente para mí? ¿Qué quiero ser? Es aclarar lo que nos motiva, nuestras expectativas, nuestras intenciones.

Es aclarar por qué hacemos lo que hacemos. ¿Por qué hacemos una cosa y no otra? Establecer un porqué nos ayuda a dar un significado a nuestros actos. Es el hombre en busca de significado. Más que reflexionar sobre el sentido de la vida es darle un sentido a la vida. Es aprender a ejercer la voluntad de seguir una determinada dirección y auto motivarnos para seguirla.

El líder que fluye es aquel que se prepara toda su vida para

auto liderarse, es aquel que tiene la capacidad de verse a sí mismo, es el que irradia calidad humana.

El líder debe aprender a fluir como el agua, sin bloqueos ni barreras, responde, actúa sin quejarse. Está centrado, tiene equilibrio aun en medio de la acción, se siente firme, tiene los pies sobre la tierra. Véase a usted mismo como líder.

Competencias Críticas para Fluir

- Alta autoestima
- Emocionalmente maduro
- Capacidad de reflexión
- Autocontrol
- Alto desempeño y productividad
- Sentido de logro
- Con consciencia propia
- Entiende su propia cultura y su comportamiento
- Aprende ágilmente
- Tiene vida con propósito
- Hace lo que tiene que hacer
- Flexible
- Maneja la complejidad
- Es proactivo
- Confiable
- Rinde cuentas
- Puntual
- Resiliente
- Tiene escala de valores
- Acoge el cambio
- Practica la introspección
- Aprovecha la experiencia adquirida en la vida
- Tiene un plan de superación y crecimiento personal
- Creativo e innovador
- Supera los prejuicios
- Equilibra y mantiene su energía
- Tiene disciplina mental

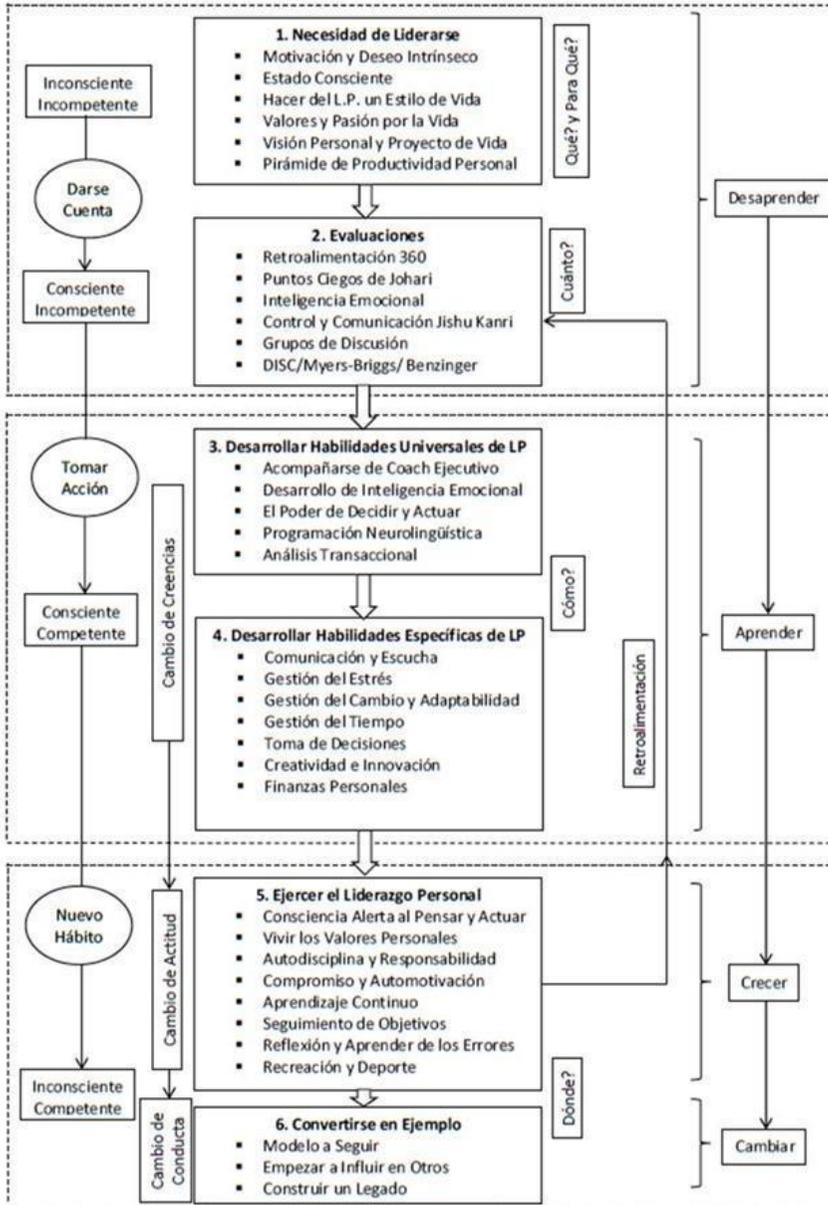
¿Qué ve?

¿Es hora de cambiar?

¿Está listo para ser un líder diferente?

¿Está listo para empezar a fluir?

**Figura No.1 - Modelo para Liderarse a uno mismo**



Fuente: Figura realizada por el autor con información de la investigación  
 Derechos de Autor ©2022 Grupo Desarrollo Humano

*“Autenticidad es la alineación de la cabeza, la boca, el corazón y los pies - pensar, decir, sentir y hacer lo mismo – de manera consistente. Esto genera confianza, y los seguidores quieren líderes en los que puedan confiar”*

*- Lance Secretan*

## **12. Parte 2. Liderar Equipos – Aprender a Influir**

Liderar no es una cuestión de personalidad o posesiones, sino de lo que cada quien es como persona. Si el líder fluye domina su propia autenticidad, es un ejemplo para otros, y si puede fluir está listo para empezar a influir.

El objetivo del líder a la hora de influir, es ayudar a construir a las personas y equipos con los que interactúa. Influenciar sus mentes y sus corazones, para que amplíen su visión y sus posibilidades, y así motivarlos a realizar cambios permanentes. El líder que influye está muy centrado en optimizar el crecimiento de sus equipos y el rendimiento de las personas que los conforman, en inspirar grandeza en las personas que lidera y encender el alma de todos.

Al influir logra que los integrantes se encuentren motivados, se apasionen por los resultados y mantengan valores congruentes. Al influir es capaz de desarrollar las capacidades de los miembros del equipo para resolver problemas y tomar decisiones. Al influir lo que hace es desarrolla en su gente el talento, el deseo y la capacidad para hacer bien el trabajo. Le da la bienvenida a ideas que no son las suyas, está abierto a lo que otros tienen que decir sin ponerse a la defensiva, facilita las cosas para que otros puedan compartir sus ideas, incluso si esas ideas están en conflicto con las suyas. Influir significa facultar a las personas en todos los niveles y darles la oportunidad de promover agilidad, creatividad y proactividad. Influir es habilitar a todos los integrantes de los equipos para que prueben nuevas ideas en lugar de esperar a que les bajen las soluciones y decisiones a través de las diferentes jerarquías, es enseñarles a ser interdependientes. El líder que influye construye un ambiente de confianza entre su gente, crea equipos donde hay comunicación, un claro entendimiento de los objetivos a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas, de tal

manera que trabajen de forma más eficiente juntos que solos. El líder que influye crea y mantiene espacios de diálogo y de consenso, que fomenten la creatividad y el intercambio de ideas, es arquitectura humana.

Al influir el líder está apoyando a sus equipos a desarrollar las herramientas y los recursos que necesitan para realizar lo mejor posible su trabajo.

¿Es usted un líder que influye, está usted sirviendo a su equipo?

¿Cómo cree que lo calificaría su equipo?

¿Con qué frecuencia se sienta usted con cada uno de los miembros de su equipo y les pregunta cómo les puede ayudar a ser más eficaces y estar más satisfechos en su trabajo?

### **Competencias Críticas para Influir**

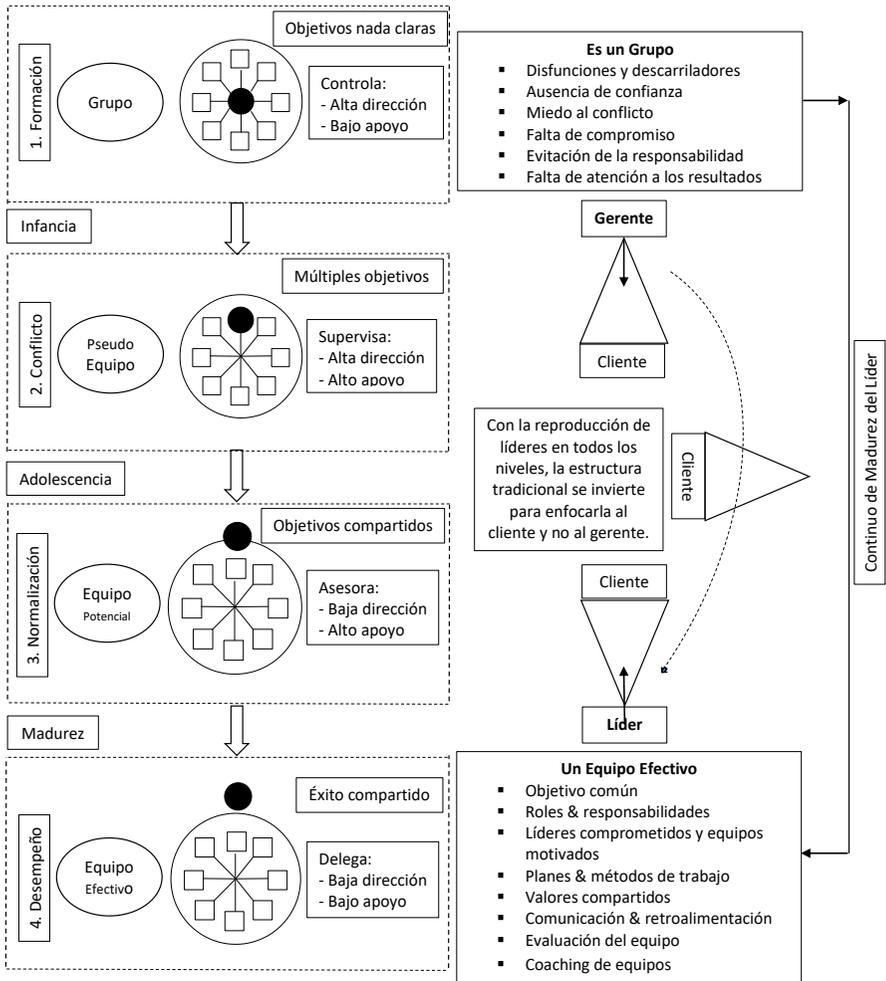
- Crea relaciones sostenibles
- Comunica asertivamente
- Construye confianza y diálogo abierto
- Da y recibe realimentación
- Confronta a los colaboradores problema
- Desarrolla personas y líderes
- Crea equipos de alto desempeño
- Resuelve conflictos
- Delega
- Es líder-coach
- Crea condiciones motivantes
- Construye resiliencia en otros
- Cohesiona equipos
- Tiene entendimiento político
- Es tolerante
- Se adapta a diferentes culturas
- Sabe vender ideas
- Negocia con habilidad
- Crea compromiso
- Resuelve problemas
- Lidera el equipo hacia un objetivo común
- Colabora y sirve a los demás
- Fomenta la intuición
- Lidera con autenticidad

- Amplia la red de contactos
- Fomenta la creatividad e innovación
- Percibe las emociones de los miembros del equipo
- Es ejemplo para los demás

*“Antes de que usted sea un líder, el éxito depende de su crecimiento personal. Cuando usted se convierte en un líder, el éxito es ayudar a crecer a los demás”*

*- Jack Welch*

**Figura No.2**  
**Modelo de Desarrollo de Habilidades para Liderar Equipos**



Fuente: Figura realizada por el autor con información de la investigación  
Derechos de Autor ©2022 Grupo Desarrollo Humano

### **13. Parte 3. Liderar Organizaciones – Aprender a Confluir**

Cuando se iniciación esta ruta crítica para desarrollar habilidades para liderar, se habló que el líder del siglo XXI se inicia liderando desde el ser, aprendiendo a fluir como persona, liderándose a uno mismo. Luego continuamos señalando que si el líder puede fluir, entonces estará listo para empezar a influir en sus equipos. Ahora se verá cómo el líder que fluye e influye, está listo para empezar a confluir con su organización.

Confluir es juntar en un mismo punto o lugar a varias personas, que varias personas concurren, participen en un determinado hecho. Así es como la organización se convierte en ese lugar donde confluyen las ideas y los proyectos, y concurren los líderes con sus equipos para formar un todo y coincidir en un mismo fin.

El encuentro con el otro, con el equipo, produce vínculos y por medio del lenguaje se entretajan los acontecimientos, las situaciones, las cosas, los ambientes y los proyectos.

Consideramos fundamental la relación que podemos establecer en la organización, y cuando estos encuentros se dan entre seres humanos que confluyen con la organización se produce la aparición de un campo de resonancia sinérgico, en donde se multiplican las posibilidades de cada uno de los interlocutores: líderes, equipos y organización. En estas condiciones el intercambio confluye en eficaces sistemas de gestión.

Para tener éxito en estos momentos en que la economía es "diferente", los líderes de negocios y sus equipos deben aprender a confluir. Al confluir reinventarán los sistemas de gestión, optimizarán los procesos, transformarán su cultura, su estrategia y lograrán mejores resultados.

A propósito, de líderes como Steve Jobs se puede aprender mucho acerca de confluir y reinención...

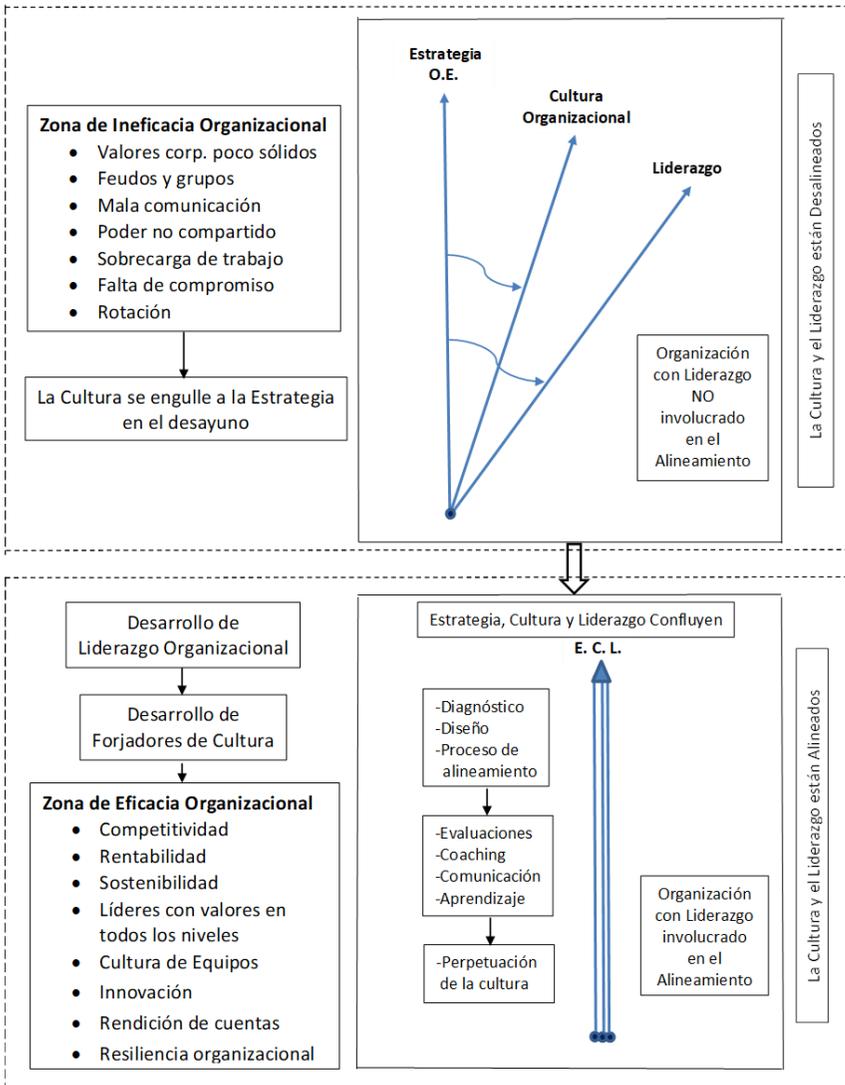
## Competencias Críticas para Confluir

- Comunica en todos los niveles
- Piensa y actúa sistémicamente
- Gestiona la complejidad organizativa
- Toma riesgos
- Implanta y cataliza el cambio
- Lidera equipos globales dispersos a través de fronteras
- Mejora la imagen ejecutiva
- Lidera hacia el entorno
- Alinea estrategias de liderazgo organizacional
- Logra resultados liderando a otros
- Aumenta la productividad
- Piensa conceptualmente
- Orientado por procesos
- Integra perspectivas de funciones cruzadas en toma de decisiones
- Establece y articula la visión
- Construye hacia el futuro
- Balance entre el corto y largo plazo
- Analiza datos, piensa y actúa estratégicamente
- Desarrolla planes de acción
- Crea alineamiento estratégico
- Lidera la cultura y los valores
- Crea y lidera una cultura de innovación
- Selecciona y lidera gerentes de alto rendimiento
- Tiene capacidad de movilización
- Administración profesional de proyectos

*"Un sistema de gestión robusto es una estructura de gobierno que le permite a los miembros de una organización y a los que actúan en su nombre, a confluir en tres conductores claves del éxito: competitividad, responsabilidad social y rentabilidad"*

*- Héctor Ocampo*

**Figura No.3**  
**Modelo de Desarrollo de Habilidades para Liderar organizaciones**



Fuente: Figura realizada por el autor con información de la investigación Derechos de Autor ©2022 Grupo Desarrollo Humano

*“Lo que no puede pasar es que ante la incertidumbre un líder se quede inmovilizado, sin tomar acción o espere que las cosas pasen y ojalá mejoren”*

*- Andrés Freudenberg*

## **14. Aprendamos a Gerenciar como Líderes**

En mi práctica profesional todavía encuentro gerentes que ignoran el potencial de las personas y obligan a sus equipos a seguir gran cantidad de reglas y procedimientos, y no se dan cuenta de que con este estilo están reduciendo la capacidad de innovación de la organización. Como estos gerentes son inseguros y están temerosos de no poder lograr resultados, tratan de tener todo bajo su control, implantando procedimientos y reportes que nadie puede cuestionar, y que entran la operatividad organizacional. Crean entornos de mando y control que desactivan el compromiso del trabajador del conocimiento.

Como consecuencia de este inapropiado estilo gerencial, la gente no ejerce la iniciativa, no hay creatividad, no existen efectivos canales de comunicación, están desmotivados, sin compromiso y solamente hacen lo que es permitido y se les ordena.

En cambio, cuando en las organizaciones existen ambientes de trabajo basados en la confianza y valores, los colaboradores son capaces de elegir conscientemente sus decisiones y acciones, definir públicamente e interactuar de acuerdo a sus más altos valores y estándares.

Hay que recordar que cuando un gerente lidera, tiene como objetivo fundamental formar equipos de trabajo aptos para liderarse a sí mismos, y no para ser liderados por otros.

Cuando un gerente líder establece la rendición de cuentas en la cultura, sus equipos literalmente toman posesión de sus roles y responsabilidades, están abiertos a las alternativas, impulsan la colaboración y no tienen ninguna excusa. Rendición de cuentas es no tener temor a los resultados, es ser responsable por el alto rendimiento personal y organizacional, es mantener altos estándares de rendimiento. Un gerente líder es aquel que da todos los elementos de valor por los que fue contratado y por lo que se le está

compensando con su remuneración. No solo su capacidad técnica, sino también el desarrollo de sus habilidades blandas emocionales y su capacidad para interrelacionarse.

Si se es capaz de ser gerentes líder y aplicara las mejores prácticas de la administración moderna, no solo tendría mejores ambientes laborales sino más productividad, competitividad, rentabilidad y sostenibilidad.

Si usted se hace las siguientes preguntas y las respuestas son positivas, entonces usted sabe gerenciar como un líder:

¿Me he ganado el derecho a liderar?

¿Ayudo a otros para que se desempeñen de lo mejor?

¿Es mi equipo extraordinariamente innovador?

¿Tengo alineada a toda mi organización?

¿Si les preguntan dirán que tienen a un gerente líder?

Hoy es el día para empezar a cambiar su organización.

*Hoy día las organizaciones están sobre administradas  
y sub lideradas*

*-Gilbert Aubert*

## 15. El Líder Resiliente

Recién en la primera década de los años 2000, cuando el Mundo pasó de la normalidad a la turbulencia, entre otros con el atentado terrorista del 2001 y la crisis financiera del 2008, empezó a tomar relevancia en el ámbito organizacional y empresarial los términos “líder resiliente” y “empresa resiliente.”

Desde casi siempre, en ingeniería de materiales se hace referencia al término resiliencia, cuando se define el fenómeno por el que los cuerpos retornan a su forma inicial después de haber sido sometidos a una presión que los deforma.

En psicología positiva la resiliencia es la capacidad para resistir, tolerar la presión, los obstáculos y pese a ello hacer las cosas correctas, bien hechas, cuando todo parece actuar en nuestra contra. Es levantarse ante la adversidad.

El líder resiliente es aquel que tiene la capacidad de reorganizarse, rearmarse, o reposicionarse subjetivamente, frente a las situaciones adversas. Tiene la capacidad de dialogar consigo mismo de manera positiva, con sus recuerdos, explora y busca sentido a su propia historia, se enriquece ante la adversidad y sale airoso y fortalecido.

El líder resiliente es un individuo que tiene la capacidad de sobreponerse a acontecimientos desestabilizadores, de resistir, acometer y no venirse abajo, de auto regenerarse de las adversidades y calamidades, de sobreponerse a catástrofes cuando éstas le afectan a él, su empresa o equipos. El líder resiliente es capaz de desarrollar la habilidad para absorber los cambios y problemáticas a las que se enfrenta, flexibilizándose para no verse perjudicado, e inclusive aprovechar las oportunidades y lograr beneficiarse.

El líder resiliente es capaz de avanzar aún con acontecimientos traumáticos, es capaz de rehacer su vida, e

incluso capaz de extraer aprendizaje de la experiencia. El líder resiliente construye en la adversidad.

¿Entonces cuáles son las características que debe tener un líder para poder ser resiliente? Entre las habilidades a desarrollar por los gerentes para convertirse en líderes resilientes están la modificación del pensamiento, la actitud mental positiva, desarrollar el autocontrol, ser creativos, aprender a interpretar los acontecimientos, tener capacidad de reflexión, valorar y balancear su personalidad, aprender sobre resolución de problemas, adquirir habilidades sociales como comunicarse de manera asertiva y aprender a hablar positivamente, y realizar ejercicio diariamente.

Un equipo de líderes resilientes convierte a una empresa en crisis, en medio de las adversidades, en una empresa exitosa, logrando no solo superar dichas limitantes, sino también sabiendo aprovechar las desventajas de un ambiente inestable y de cambio constante. Entonces una empresa resiliente es la que tiene la capacidad de salir fortalecida ante la adversidad, aprovechando los conflictos, debilidades y amenazas propias del mercado donde se desenvuelve, como fuentes de oportunidad y fortaleza.

*"Su ventaja competitiva real y única está en su propósito, su cultura y la forma como desarrolla y lidera a su gente"*

*- Lars Kure Juul*

## 16. El Líder Femenino

¿Cuál es hoy la situación del estilo femenino de liderar? Cuando se mira el espectro corporativo o de jefes de Estado, directores generales, gerentes de empresas, profesionales liberales, los bomberos o la policía, no se puede negar que hayamos visto muchos progresos, y que las mujeres se destaquen en todo lo que hacen.

Según un estudio de McKinsey & Company está demostrado que las empresas que tienen mujeres al frente aumentan su rentabilidad. Sin embargo solamente el 2,4 por ciento de los CEO's de Fortune 500 son mujeres, tan solo el 4% de los puestos de alta dirección están ocupados por mujeres, las mujeres ganan el 81 por ciento de lo que ganan los hombres, el 80% de las compras mundiales las realizan mujeres, y solo el 3% de las nuevas empresas son creadas por mujeres.

¿Por qué tal diferencia? Esta pregunta no está explícitamente contestada en los lugares de trabajo. Creo que sigue siendo un mundo de hombres con grandes avances, basta con mirar a las mujeres líderes más poderosas del mundo, entre las que se encuentran Angela Merkel (Alemania), Christine Lagarde (FMI), Indra Nooyi (Pepsico), e Irene Rosenfeld (Kraft).

Se aprecia que cuando las mujeres quieren acceder a puestos de alta dirección, encuentran grandes barreras de entrada como son:

- Dificultad para conciliar familia y trabajo, ya que las mujeres continúan asumiendo en mayor medida la carga familiar.
- Patronos masculinos presentes en algunas sociedades y empresas.
- Sistemas de promoción no siempre basados en la meritocracia.
- Menor visibilidad de las mujeres en puestos de alta dirección.

- Inercia, ya que los hombres llegaron antes y las cosas se hacen así.
- Estereotipos, ya que se sigue pensando que los hombres son más eficaces en la dirección a pesar de que se haya demostrado lo contrario.

Con problemas en los mercados financieros y países en la quiebra, es importante mirar a nuestros líderes, y si las mujeres son parte de la solución, se debe intensificar esa consciencia colectiva.

Independientemente del sexo, ser líder de excelencia va más allá del género, tiene componentes femeninos y masculinos. Y serán aquellos líderes capaces de aceptar, integrar y utilizar estas características, en función de las necesidades de cada momento, los que logren tener éxito, signifique eso lo que signifique para cada uno.

*“Los padres de la generación de los Baby Boomers  
han criado una generación de mujeres  
mejor adaptada para el liderar”*

*- Michael D. Hais*

## 17. Cómo Influir en su Jefe

Como la mayoría de los profesionales y ejecutivos tienen un jefe, a veces sucede que una persona no es promovida porque no sabe cómo aprovechar las oportunidades que se le presentan, trabaja desmotivado, se siente intimidado y no desarrolla su capacidad creativa ni innovadora.

No estamos hablando de manipulación ni de política, sino de tener una estrategia clara, que al final beneficiará al ejecutivo, a su jefe y por supuesto a toda la organización.

Para gestionar e influir en el jefe, se debe observar su estilo de trabajo, identificar la clase de información que requiere, con qué frecuencia debe enviarle informes, cuáles son los antecedentes que necesita antes de cada reunión, qué hace falta para tomar decisiones rápidas y manejar el cambio.

El jefe no puede ser un extraño para el ejecutivo, quién debe saber responder algunas preguntas sobre él, cómo pueden ser:

- ¿Cuál es el mejor momento para abordarlo y presentarle las soluciones?
- ¿Cómo toma decisiones y resuelve conflictos?
- ¿Su estilo es disperso, enfocado, impaciente o distraído?
- ¿Cómo piensa y razona?

Una poderosa herramienta para influir y liderar al jefe es la comunicación ascendente, que construye relaciones de buena voluntad. Es bueno preguntarse si tengo un propósito claro, si mis intenciones están enmarcadas, si estoy construyendo relaciones de confianza, si estoy arriesgándome y si soy productivo.

Es demasiado importante mantener y cuidar las relaciones interpersonales con el jefe y los pares, convertirse en un buen ejemplo de valores y virtudes que permitan influenciarlos, ser reconocido como una persona confiable que siempre cumple

con sus compromisos, y tratar de igual manera a los subalternos como al jefe, los pares, clientes y proveedores.

Cómo liderar no es ni más ni menos que influencia:

¿Es usted un líder que influye en su jefe?

¿Con qué frecuencia se sienta usted con su jefe y le pregunta cómo le puede ayudar a ser más eficaz y estar más satisfecho con su trabajo?

Desarrolle su capacidad de influir e inicie liderando 360 grados a su alrededor, hacia arriba liderando a su jefe, hacia los lados liderando a sus pares, clientes y proveedores, y hacia abajo liderando a su equipo y colaboradores.

*“Cualquier persona que haya ejercido una profunda influencia en otras personas, en instituciones o en la sociedad, cualquier padre que haya tenido una influencia intergeneracional, quienquiera que verdaderamente haya hecho un cambio para bien o para mal: todos han tenido en común tres atributos: visión, disciplina y pasión. Yo diría que estos tres atributos han gobernado el mundo desde el principio. Representan el liderazgo eficaz”*

*- Stephen Covey*

### **Sobre el autor**

El Dr.[c] Gilbert Aubert por su conocimiento y vasta experiencia profesional en desarrollo de habilidades para Liderar se ha convertido en una autoridad en ese campo. Está Certificado como Mentor Profesional y Coach Ejecutivo de Líderes y Equipos, de gran demanda en Centro América, Colombia y México.

Es Coach por The Pyramid Group en USA, y por Coachville en España. Está Certificado por Holos en Brasil, por AIFYC en Zaragoza y por HIOUTAH en USA. Es Ingeniero Eléctrico por la Universidad de Costa Rica, especializado en Electromecánica en SWEB en Inglaterra, con un MBA por National University de San Diego en USA, un DEA y Candidato a Doctor en Administración de Empresas por la Universidad Europea de Madrid.

Si le interesa aprender más sobre mejores prácticas para Desarrollo de Habilidades para Lidera, por favor escríbanos a: [info@grupodesarrollohumano.com](mailto:info@grupodesarrollohumano.com)



Material Editado y Publicado en Costa Rica por:  
Grupo Desarrollo Humano GDH S.A.  
San José, Costa Rica  
(506) 2228-7784  
[info@grupodesarrollohumano.com](mailto:info@grupodesarrollohumano.com)

Queda totalmente prohibido,  
bajo las sanciones de las respectivas leyes,  
la reproducción parcial o total de esta obra  
por cualquier medio, sin el permiso escrito previo del autor.

Esta publicación es solo para uso personal y didáctico  
y forma parte del Programa de Desarrollo de Líderes  
de Grupo Desarrollo Humano.

2022© Propiedad Intelectual Grupo Desarrollo Humano  
IV edición mejorada - Todos los Derechos Reservados.

Si desea recibir nuestro boletín gerencial gratuito,  
inscríbese en:  
<https://grupodesarrollohumano.com/>

