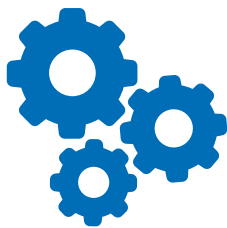


Daniel Gabarró

LIDERAZGO CONSCIENTE



Claves para obtener

lo mejor de las personas



BIBLIOTECA DANIEL GABARRÓ

Boira  Editorial

VALORES EMPRESARIALES

Daniel Gabarró

LIDERAZGO CONSCIENTE



*Claves para obtener
lo mejor de las personas*

VALORES EMPRESARIALES
- BOIRA EDITORIAL -

Daniel Gabarró

LIDERAZGO CONSCIENTE

© Boira Editorial

ISBN: 978-8-41-521887-6

Depósito Legal: L 1516-2015

En *danielgabarro.com* encontraréis más recursos, muchos de ellos gratuitos. También encontraréis otros libros de esta serie, como ***5 valores para crear riqueza*** y ***Empresa y espiritualidad***, ambos de Daniel Gabarró.

Si este libro os resulta útil e interesante, no dudéis en difundirlo: ¡el conocimiento no es un secreto!

Si lo deseáis en papel, podéis adquirirlo en *boiraeditorial.com*, en *danielgabarro.com* y en cualquier librería.

También allí encontraréis más recursos gratuitos: libros, PDF, vídeo-cursos, así como en *campusdanielgabarro.com*.

Con agradecimiento a todos los maestros de vida que he tenido a lo largo de estos cincuenta años de mi vida. En especial, a mi madre, a mi padre, a Eulàlia Nuet, a Esteve Humet, a Jordi Sapés y, naturalmente, a Antonio Blay, Anthony de Mello y Gerardo Schmedling.

Y, también, con un profundo agradecimiento a la vida por el reencuentro con mi maestro, Guillermo Santibáñez Muñoz.

Para liderar,
primero he
de liderarme
interiormente.

Cuando el
exterior no
determine
mi conducta,
seré un líder
confiable

Autores:

Daniel Gabarró Berbegal

(*Barcelona, 1964*). Diplomado en Dirección y Organización de Empresas, maestro en cinco especialidades diferentes, psicopedagogo, licenciado en Humanidades y experto en PNL (programación neurolingüística).

Actualmente ejerce de empresario, maestro de vida, conferenciante y formador. Está especializado en temas de espiritualidad y conciencia, tanto a nivel individual como para empresas y otras organizaciones.

Tiene una gran variedad de libros y materiales publicados. Participa habitualmente en diversos medios de comunicación, como, por ejemplo, *L'ofici de viure* y *L'ofici d'educar*, de Catalunya Ràdio.

Más información en danielgabarro.com, en valoresempresariales.com y en campusdanielgabarro.com.

Marta Vergoñós Pascual

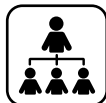
(*Sant Feliu de Guíxols, 1989*). Licenciada en Periodismo y Ciencias Políticas. Después de pasar por varios medios de comunicación, en muchos como becaria, actualmente ejerce de corresponsal de la agencia *EFE* y *La Vanguardia* en Hospitalet y el Baix Llobregat (Barcelona). También colabora en la versión online de este diario escribiendo sobre temas de management y en el diario económico digital *Via Empresa*.

Índice



// 10

Unas palabras para
iniciar el viaje



// 12

¿Qué es un líder?



// 14

¿Cualquiera puede ser
líder?



// 16

Nuestras mochilas o
capacidades iniciales
para liderar



// 22

Cómo despertar el
autocompromiso ajeno



// 26

Cuando los compromisos no se cumplen



// 42

Herramientas para relacionarnos desde la excelencia



// 28

Implicar a los que ya trabajan con nosotros



// 48

Errores que llevan a romper la confianza



// 30

Cuando tenemos problemas con el entorno o con los demás



// 52

Cómo evitar que el exterior dicte mi conducta



// 36

Cómo comunicarnos sabiamente con los demás



// 58

Un/a líder siempre pasa la pelota



// 38

La utilidad de los sentimientos



// 61

Despedida



Unas palabras para iniciar el viaje

Como empresario, sherpa espiritual y docente, he liderado grupos en centenares de ocasiones. Los años y los maestros que he tenido me han enseñado a hacerlo cada vez de forma más orgánica y eficaz. He aprendido a potenciar lo mejor de cada persona y a hacerles ver el diamante que llevan dentro.

Con este libro os muestro lo más nuclear de este tema para que podamos compartir algo que he descubierto como realmente útil y valioso. Aquí sintetizo los contenidos de un curso para empresas que impartí en junio de 2015, y quiero ofrecer herramientas de liderazgo concretas, claras y verificables a todo el mundo que desee aprenderlas.

Aunque este libro está pensado especialmente para empresarias y empresarios, su contenido será útil a cualquier persona que lidere equipos: familias, claustros, personal sanitario, grupos deportivos, sindicatos...

El texto se ha escrito voluntariamente de forma concisa con un montón de consejos e informaciones prácticas. Creemos que la brevedad es un valor para quienes valoran su tiempo.

Pero, para entender el verdadero valor del texto, deberéis llevar a la práctica lo que propone. Entonces podréis verificar si os aporta más paz interior y más armonía externa y sabréis que es cierto. No debemos creer nada que no hayamos verificado. Pero, para verificarlo, deberéis llevarlo a cabo. ¡Hacedlo y os asombrará el resultado!

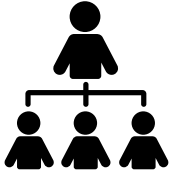
Para acabar, quiero animaros a compartir este libro con quien queráis: ¡el conocimiento no es un secreto! También os animo a visitar mis webs, donde encontraréis más libros gratuitos, cursos y otros recursos que, espero, os serán útiles.

Os doy la bienvenida al viaje que significa este libro y os deseo que, al acabar, tengáis más sabiduría y herramientas concretas para liderar vuestro entorno desde la conciencia.

Gracias por honrar estas páginas con vuestra lectura. Aquí estoy para lo que necesitéis.

Daniel Gabarró
Sherpa Espiritual i Empresario

info@danielgabarro.com
www.danielgabarro.com



¿Qué es un líder?

El *Diccionario de la lengua* recoge las siguientes definiciones de líder: «Jefe de un partido político, de una asociación, de una secta, etc.» y «Jefe de una clasificación, de una competición, etc.».

Es evidente que ninguna de estas definiciones sirve para hablar de liderazgo empresarial de la forma como lo queremos hacer. Por este motivo, introduciremos una nueva acepción para esta palabra: **un líder es alguien que convence sin obligar, gracias a la automotivación que despierta en las demás personas y conduciendo a un compromiso voluntariamente asumido.**

¿Por qué hablamos de *líder* y no de *jefe*? El concepto de *jefe* o *amo* implica la utilización de armas para que los demás hagan las cosas, en línea con la tradicional expresión «Esto se hace así porque lo digo yo, y punto». **Los jefes o amos obligan, coaccionan y castigan cuando el resultado no es el que esperan.** Estas metodologías son fácilmente detectables, porque siempre fracasan a la larga y, además, hieren a los trabajadores.

Un líder, en cambio, es un facilitador; no es quien hace las cosas por otros, sino quien ayuda y prepara el camino para que cada persona asuma su propio compromiso. El líder no obliga, convence, y lo hace a través de implicar a los demás en su visión y su sueño, de tal manera que todas las personas se hacen responsables de su tarea correspondiente.

Es decir, no buscamos forzar a los trabajadores para que hagan las pirámides de Egipto como si fuéramos faraones, sino que buscamos que sientan las pirámides como algo suyo y deseado.

Eso implica que la figura del líder no se circunscribe a la figura del amo de la empresa. Todo el mundo que tenga una responsabilidad hacia otras personas puede ser un líder dentro de su ámbito.

Pero, si no hay una visión y un sueño inicial, no se puede ser líder. Por lo tanto, lo primero que nos tenemos que preguntar es: ¿por qué queremos liderar un equipo?

Y la segunda pregunta que nos tenemos que hacer es: ¿cómo trasladamos este sueño para que los demás ¹ estén orgullosos de trabajar conmigo?

Observad que planteamos «trabajar conmigo» y no «trabajar para mí». Aunque liderar implica una jerarquía, también implica la existencia de un vínculo voluntariamente asumido, nunca una imposición.

(1) Aunque a menudo procuraremos usar el masculino y el femenino, a veces usaremos el masculino genérico para que el texto sea más fluido. Rogamos que se entienda claramente que, en esos casos, nos referimos tanto a mujeres como a hombres.



¿Cualquiera puede ser un líder?

Llegados a este punto, y a modo de premisa, hay que tener claro que no todas las personas son líderes innatas, si bien es cierto que todas pueden mejorar sus habilidades al respecto.

La creencia de que «todo el mundo puede ser lo que quiera si lo desea» es falsa. Cada persona tiene unas características innatas distintas y, aunque muchas pueden ser mejoradas, no todos somos capaces de todo: no todos podemos llegar a ser Frida Kahlo. Cada persona tiene sus capacidades, una serie de mochilas a la espalda que nos hacen únicos e irrepetibles, llenas de cosas, de facilidades y de dificultades. Sin dominar nuestras propias dificultades, nunca podremos ser verdaderos líderes.

Por lo tanto, lo primero que hay que hacer antes de querer liderar a otros es conocernos a nosotros/as mismos/as o, dicho de otra manera, liderarnos internamente. Para poder afrontar el mundo externo, hay que poner ganas

y entusiasmo, y ninguna de estas cosas es innata. Es un error permanecer quietos esperando que la vida se llene de oportunidades atractivas que nos animen. Las oportunidades siempre están ahí, solo hay que aprovecharlas. Pero solo un líder las reconoce tomando la iniciativa a cada instante. Esperar a que aparezcan las oportunidades «que me esperan» es una pérdida de tiempo: las oportunidades siempre están ahí.

La vida no es en sí misma ni interesante, ni aburrida. Somos nosotros quienes ponemos el interés, somos nosotros quienes la construimos con la acción, la comprensión y el amor que ponemos en lo que nos toca vivir. No importa que al principio pensemos que lo que nos sucede es interesante o no, lo que importa es la respuesta que damos, el interés y el entusiasmo que voluntariamente convocamos. Al hacerlo, se abrirán nuevas posibilidades de respuestas genuinas. Al no dar respuesta a algo porque lo consideramos insulso, detenemos la vida. Saber invocar el interés es, pues, la primera virtud que deberá despertar un/a líder.

Por lo tanto, todo el mundo que quiera puede aprender a despertar sus capacidades de liderazgo. Sí, todo el mundo puede aprender a ser líder. Y, sin embargo, tal y como afirmaba al inicio de este capítulo, para algunos será más fácil y para otros, más difícil, pero todo el mundo puede mejorar, si pone ganas. Si no se quiere, es imposible.

No sabemos si llegaremos a ser líderes inmejorables, genios del liderazgo, pero sí podemos ser unos líderes mucho mejores de lo que ahora somos. Y eso es lo importante.



Nuestras mochilas o capacidades iniciales para liderar

Todo el mundo puede aprender a liderar. Pero es un hecho que **algunas personas lo tienen más fácil que otras**. ¿Por qué algunas personas tienen más capacidad innata que otras? ¿Cuáles son las mochilas que cargamos cada uno de nosotros y cómo nos condicionan? Las dividimos en cinco básicas:

1. EL PROPÓSITO DE LA VIDA.

Tan simple como aprender a ser feliz en toda circunstancia y en cualquier lugar. La educación, la política, la empresa, la familia... todo eso son activos que tienen que contribuir a nuestra felicidad. ¿De qué serviría la estructura económica más potente si no contribuyera a una sociedad más feliz? De nada.

Cuando crecemos, lo hacemos a trompicones, en una eterna carrera para conquistar la felicidad. Eso no quiere decir que esta sea inalcanzable, sino que, cuando conquistamos una parcela de conocimiento, tenemos que evolucionar hacia un reto nuevo para seguir creciendo hasta alcanzar la totalidad de nuestro potencial. Si quedamos atrapados en un nivel que ya se nos ha hecho pequeño, nos sentimos limitados interiormente. Un ejemplo práctico es lo que pasa cuando somos bebés: al principio, todo es maravilloso dentro de la cuna, pero pronto el bebé oye la necesidad de andar, hablar, leer... La felicidad humana pasa por ir descubriéndose en cada etapa, a la vez que nos dirigimos hacia la próxima.

Recordarnos que la felicidad es el propósito de la vida es un punto al que hay que volver a menudo. En caso contrario, corremos el riesgo de normalizar el sufrimiento, de ver como algo «normal» cosas que no lo son, como, por ejemplo, vivir lo laboral como una condena, un sufrimiento. Cuando se recuerda que el propósito de la vida es la felicidad, se va descubriendo que trabajar no tiene que ser vivido como un castigo, sino como una forma de realización personal que nos hace sentir llenos.

Cada nueva dificultad laboral entraña la promesa de un nuevo avance. Tenemos que meditar al respecto hasta entender su profunda verdad. Una vez entendido lo anterior, el propósito de la vida se hace claro y cada paso es un gozo. Algunas personas lo comprenden con gran facilidad y a otras les cuesta años comprenderlo. Depende de la «mochila» inicial con la que cada uno nace. Pero el hecho de que para

algunos sea más difícil no impide que comprenderlo sea algo fundamental para poder liderar. Hay que entender que el propósito de la vida, y de todo proyecto que lideremos, es ayudarnos a descubrir la felicidad que ya somos.

2. LA VOCACIÓN.

Es aquello que nos hace disfrutar, que nos hace sentir vivos y entusiásticos porque lo hacemos bien sin que nos requiera ningún esfuerzo excepcional. Son habilidades innatas en cada uno de nosotros. La vocación tiene una misión fundamental en la vida: subirnos la energía. Sin embargo, hay que tener muy presente que estas habilidades innatas nos hacen disfrutar (¡que ya es mucho!), pero no nos ayudan a crecer. Realizar lo que ya sé, me hace repostar energía, pero no me aporta ningún conocimiento nuevo, no me hace crecer.

3. EL DESTINO.

Es la otra cara de la moneda, es decir, lo que ignoramos y tenemos que aprender, puesto que nos cuesta y, muy a menudo, detestamos aprender debido al esfuerzo que implica. En el budismo lo llaman karma, pero nosotros lo llamaremos destino, porque está allí y no podemos huir de él. Hay dos maneras de enfrentarnos al destino: decir «¡Qué horror!», quejarnos y no aceptar que tenemos algo que no dominamos frente a nosotros, o decir «Cómo me cuesta, me aplicaré más y, cuando lo domine, dejará de ser un problema para mí». La primera opción conlleva frustración y sufrimiento, y no

contribuye a resolver el problema de nuestra ignorancia, mientras que la segunda hace que nos tomemos con ganas el reto y que nos sintamos satisfechos cuando lo alcancemos, ya que incrementa nuestra sabiduría. El reto a superar es el mismo, pero el proceso y el resultado son antagónicos.

Un ejemplo práctico de estos dos últimos puntos lo encontramos en Pablo, un adolescente que ha repetido curso tres veces, pero que es un virtuoso en los deportes. La vocación de este chico radica en el ámbito físico y su destino, en el intelectual. Una decisión acertada para afrontar esta situación sería dedicar un rato a los libros por cada rato de deporte, y comprender que el día que los libros dejen de ser un problema su vida será mucho más plena y menos limitada.

4. FUNCIÓN.

Cómo nos ganamos el pan. Aquí hay que hacer una aclaración: ganamos dinero, comida, ropa, un techo... pero no la vida. La vida no nos la podemos ganar, porque nos ha sido regalada. En el caso que nos ocupa, la función se equipara al trabajo laboral, pero no siempre es así. Por ejemplo, un bebé se gana el pan llorando. Todo el mundo tiene una función, pero no todo el mundo tiene un trabajo laboral. Las personas paradas también tienen una función, aunque no tengan un trabajo remunerado. Si somos conscientes de la función que tenemos que cumplir en el momento y el lugar concretos en que vivimos, podremos cumplirla intencionadamente, y eso nos evitará quedarnos atrapados en una realidad que no nos satisface lo suficiente.

Sea cual sea nuestra situación laboral, no hay que olvidar que todo el mundo tiene una función y que siempre tenemos lo suficiente para ser felices, ya que la felicidad viene de nuestro interior y no del rol que jugamos o de lo que tenemos.

5. INTENCIÓN.

Es la forma en que nos relacionamos con el mundo y el nivel de comprensión que ejercemos. Desde los primeros años de nuestra vida, tenemos una visión sobre lo que nos rodea, una manera de enfrentarnos a las cosas que ignoramos y que constituyen nuestras dificultades. El líder es quien hace un esfuerzo por entender su entorno y a los demás, en vez de exigir que sean ellos quienes le entiendan. Solo podemos liderar a partir del momento en que aceptamos que el mundo no tiene por qué comprendernos. Cuando dejamos de exigir que los demás o el mundo sean los que cambien, empezamos a convertirnos en líderes, porque entendemos que el verdadero cambio está en nuestro interior y que querer forzar el mundo para que se adapte a nuestra voluntad es un error. Solo se puede forzar el exterior con armas, y eso es antagónico a la manera de actuar que buscamos. Desde el liderazgo, lo que se hace es seducir al exterior e implicarlo.

Todos llevamos estas cinco maletas, pero las medidas de cada una de ellas son diferentes según quien las cargue. Así, hay personas afortunadas que reciben una misión enorme y un destino pequeñísimo, pero también hay quien recibe todo lo contrario. Solo hay que mirar las capacidades innatas de las personas para darse cuenta de que eso es exactamente así.

Un error frecuente que algunos coaches poco preparados fomentan es la creencia de que la misión y la función siempre pueden coincidir. Eso es falso: **no siempre hay un trabajo a medida para cada persona**, y esperarla sin abrazar el destino acaba convirtiéndonos en personas incapaces. Por mucho que yo quiera ser futbolista profesional y tenga habilidades con la pelota (*misión*), si no consigo que me fiche un equipo de Primera o Segunda división, difícilmente me podré ganar la vida con la pelota (*función*). Pero eso no quiere decir que no pueda ser feliz con otros trabajos que me vayan saliendo y, quizás, pueda aplicarme en algo que no me sea tan fácil, como los estudios (*destino*), y acabar aprendiendo lo suficiente como para disfrutar igualmente de un trabajo totalmente diferente al fútbol (*función*).

Hay que entender que, si tenemos que apostar por una maleta, tenemos que jurar fidelidad al destino por encima de todo. Cuando nos superamos, el destino cambia el peso del resto de maletas: **aprender las cosas que no sé (*destino*) me da una mayor comprensión del mundo (*intención*) y, cuando las entiendo (*misión*), se me abre la puerta a nuevas formas de ganarme el pan (*función*) y, por lo tanto, a una mayor felicidad (*propósito*).**



Cómo despertar el autocompromiso ajeno

Ahora que ya sabemos los condicionantes intrínsecos del liderazgo, hay que volver a la definición primera que hacíamos de él: «Un líder es alguien que convence pero no obliga». Por lo tanto, para cumplir esta premisa, es imprescindible la **implicación** del/de la trabajador/a, su compromiso. Sin embargo, ¿cómo se consigue?

En la mayor parte de los casos, cuando se plantea una oferta laboral, se hace poniendo sobre la mesa desde un primer momento qué busca la empresa y el sueldo que ofrece a cambio. Error. Cuando se plantea así, la cifra a percibir a finales de mes gana protagonismo y deja en un segundo plano el resto de condicionantes, que el trabajador aceptará

a pies juntillas. En este contexto, el compromiso que se forja es con la cifra, no con las tareas a desarrollar. Tampoco sirve explicar las condiciones y los requisitos sin mostrar el sueldo que se ofrece a cambio, porque, si existe una mínima necesidad, la persona que tenemos enfrente aceptaría cualquier condicionante.

¿Cómo se tiene que plantear, pues, la oferta de empleo?

Preguntando a quien se postula qué es capaz de ofrecer. Eso no quiere decir que nosotros no tengamos en un cajón todo lo que buscamos, pero, en vez de mostrarlo de buenas a primeras, lo que haremos será guardarlo para compararlo después con lo que se nos diga.

Un ejemplo práctico: en nuestra empresa tenemos una vacante en el área de exportaciones. Lo que haremos cuando lleguen los candidatos será preguntarles: «Y tú, ¿cómo te imaginas que tiene que ser este área?». Le dejaremos que hable, sin interrumpirle ni llevarle a la contraria, y después lo compararemos con aquello que estamos buscando. Hay muchas maneras de llevar un área dentro de una empresa, muchas de ellas totalmente competentes, pero se trata de ver si los planteamientos de la persona que tenemos enfrente encajan con nuestra visión de empresa. Dependiendo de lo que diga, sabremos en qué se comprometerá y también qué cosas ni siquiera se le pasarán por la cabeza.

Algo parecido pasa con la familia y los niños: si les pones un condicionante, por ejemplo, para salir a jugar a la calle, siempre responderán que sí aunque no tengan ninguna intención de hacerlo. En cambio, es muy diferente pedirles que

sean ellos quienes asuman la responsabilidad de decidir qué condición deben cumplir para poder salir a jugar. Por ejemplo: «¿Cómo crees que hay que tener los deberes antes de salir a jugar y qué hacer si no están hechos cuando corresponde?». En este momento, son ellos quienes, proactivamente, asumen el compromiso de acabar los deberes antes o después de salir. Evidentemente, pueden equivocarse y, al llegar la noche, pueden tener aún los deberes sin hacer. Entonces, ante los resultados evidentes del error, podrán aprender de las consecuencias, siempre y cuando no se las evitemos. Ningún líder evita las consecuencias de las acciones ajenas. Da apoyo moral, pero no evita las consecuencias: ¡evitaríamos que aprendieran! No obstante, es muy diferente aprender a partir del propio autocompromiso y los propios errores que dedicarse siempre a obedecer normas que se viven como externas.

Cuando sabemos en qué está dispuesta a comprometerse la persona, lo tenemos que poner por escrito. Se trata de rubricar un acuerdo que precede al contrato y que incluye todo aquello en lo que nos hemos comprometido con los mismos términos que se hayan utilizado durante el encuentro. Tener este acuerdo por escrito nos permitirá volver siempre que sea preciso a las condiciones iniciales para ver si se están cumpliendo o no. En el momento de redactarlo, tenemos que ser flexibles para adaptarnos a las personas que llegan a la empresa, pero, a la hora de seguirlo, tenemos que ser firmes exigiendo el cumplimiento exacto de aquello que se ha prometido.

Es muy diferente
aprender a
partir del propio
autocompromiso y
los propios errores
que dedicarse
siempre a obedecer
normas que se viven
como externas



Cuando los
compromisos no
se cumplen

¿Qué pasa cuando vemos que alguien incumple de forma reiterada los compromisos que ha adquirido y hemos dejado por escrito? Como el incumplimiento es reiterado y hay que presuponer que ya hemos intentado resolverlo y negociar previamente, solamente podemos dar un paso concreto: **romper la relación.**

Para romper una relación, tenemos solamente dos opciones, que dependerán de nuestra posición dentro de la empresa:

La primera es cuando tenemos bastante poder para poder echar a aquella persona. En este caso, tenemos que optar por esta vía para defender el bien del proyecto en el que trabajamos. No se trata de nada personal, sino de buscar el bien del proyecto.

La segunda es cuando no podemos echar a la persona porque es otro quien decide las contrataciones. Entonces, si realmente hay una diferencia importante entre el compromiso ajeno y lo que recibimos, los que nos tenemos que marchar somos nosotros.

Remarco que es más sencillo de lo que parece: si la empresa no es nuestra y la cosa no acaba de funcionar, nos tenemos que marchar, ya que el negocio ni es ni será nunca nuestro, y la participación que tenemos en él solo tiene sentido en tanto que hay un proyecto con el que nos sentimos identificados y que vivimos como útil. El compromiso, en este caso, es con el proyecto, y alguien que no cree en el proyecto no tiene lugar en una empresa.



Implicar a los que ya trabajan con nosotros

¿Y qué pasa cuando, siendo empresarios/as, detectamos una falta de compromiso en los/las trabajadores/as que ya tenemos y que no han firmado ningún acuerdo escrito previo? ¿Cómo lo podemos abordar?

No los tenemos que dar por perdidos, siempre los podemos intentar enganchar de nuevo al proyecto. Es tan sencillo como sentarse con cada una de las personas y preguntar: «¿Cuáles crees que son tus responsabilidades? ¿Cómo puedes aportar cosas útiles al proyecto? ¿En qué te puedes comprometer para que la empresa o el proyecto salga adelante?».

No siempre el problema radica en el desinterés, sino que muchas veces el origen de todo es la falta de comunicación y no haber pactado claramente las funciones que cada persona debe desempeñar. Puede que nosotros creamos que las funciones de un/a trabajador/a son unas, pero que él/ella crea que son otras. Por eso, muchos de estos casos

se pueden solucionar poniendo en común, y por escrito, qué responsabilidades forman parte de su tarea y cuáles no. Después, revisaremos este pacto de la misma manera que lo hacemos en el caso de los/las nuevos/as trabajadores/as.

Cuando ponemos por escrito los compromisos que los demás han expresado, estamos transmitiéndoles toda la responsabilidad de sus acciones. A partir de este momento, nuestro trabajo se limita a controlar que se cumplan los acuerdos. Cuando detectamos que alguien cojea en este sentido, no lo tenemos que echar a la primera. Siempre podemos sentarnos para analizar la situación y cerciorarnos de que interpretamos los términos del acuerdo en el mismo sentido. ¿Cuántas veces vale la pena reconducir una situación que no nos satisface? ¿Cuántas veces tenemos que llamar la atención a una persona que no cumple con las obligaciones que se ha autoimpuesto libremente para poder sacar adelante el negocio?

Aquí tenemos que utilizar la **ley del 3-7**: no tendríamos que intentar un acuerdo menos de tres veces, pero nunca más de siete. Y si insistimos más, el problema es nuestro, porque no nos estamos comprometiendo con el rol que ocupamos dentro de la relación. En cierta manera, estamos dando permiso para que la falta de compromiso del otro persista.

El compromiso del que hemos hablado hasta ahora no solo afecta al/a la trabajador/a, sino también a la persona que lidera. Como líderes, tenemos que cuidar a las personas que están bajo nuestro paraguas para asegurarnos que tengan la información y los medios adecuados. También, que descansen lo suficiente y, sobre todo, ponderar si lo que les exige el proyecto es factible.



Cuando tenemos problemas con el entorno o con los demás

Nuestro entorno varía constantemente, y no siempre la situación que nos rodea es la más sencilla para sacar adelante nuestros proyectos, ni siempre encajamos con quien nos acompaña en este camino. Por este motivo, es muy importante dotarnos de herramientas para relacionarnos con los demás, especialmente cuando el entorno no nos es propicio.

El primer paso es **observar**, buscar qué es lo que no encaja. Muy a menudo, nos sentimos incómodos pero no somos capaces de decir por qué, y **si no identificamos el problema,**

no lo podremos resolver. Por lo tanto, este punto es imprescindible para poder continuar. Cuando hemos puesto nombre al problema, es necesario que nos autoobservemos, ya que **a veces nos excluimos del análisis cuando miramos el mundo, y eso impide que veamos que una parte clave de la dificultad radica en nosotros mismos.**

Para ayudarnos a hacer esta autoobservación que nos tiene que dar información útil extra, **podemos usar muchas herramientas diferentes**, pero aquí queremos explicar parte de **una técnica basada en el trabajo de Byron Katie**². Este método hace que cuestionemos aquellos pensamientos que nos torturan por dentro y que hacen que no estamos en paz con el mundo.

Vamos allá. Para empezar, escribiremos en un papel el problema, la necesidad, poniendo a un sujeto con nombres y apellidos, si es posible. Por ejemplo, **Juan tendría que implicarse más en su trabajo.**

Ahora, lo que haremos será trabajar con esta creencia invirtiéndola de unas formas concretas con la intención de ver la realidad desde diferentes ángulos. Así, quizá obtengamos una nueva información clave que transformará nuestra visión y nos permitirá salir de esta dificultad. Hay que tener en cuenta que no siempre todas las frases podrán invertirse de las cuatro

(2) Para ampliar la información, podéis consultar su libro *Amar es lo que es: cuatro preguntas que pueden cambiar tu vida*. BYRON KATIE i STEPHEN MITCHELL. Books4pocket, 2009. ISBN: 9788492516902.

formas que indicamos. Puede ser que algún giro sea imposible. No importa: aprovecharemos la información que sea valiosa y nueva, y la restante la descartaremos.

¿Y qué giros o inversiones tenemos que hacer con las frases? Básicamente, cuatro, que son los siguientes:

1.- Al contrario: se trata de afirmar lo contrario y buscar tres motivos que lo hagan plausible. En nuestro caso sería: **Juan no tendría que implicarse más en su trabajo.**

Ahora, buscaremos tres motivos por los que esta frase puede ser cierta, por ejemplo:

a) «Porque no conoce la misión y la visión de la empresa y, sin conocer el sueño, es imposible estar implicado».

b) «Porque trabaja más horas de las que figuran en su contrato: sería injusto pedirle todavía más».

c) «Porque no es capaz de hacerlo mejor. Si no le ayudamos a valorar lo que hace, él no lo podrá entender. Está al máximo de su comprensión».

En este ejemplo, hemos puesto 3 opciones que nos pueden dar una nueva luz. El reto está en buscar opciones diferentes que nos iluminen mostrándonos cómo lo contrario de lo que pensamos también puede tener una razón de ser.

2.- De mí a mí: se trata de dirigir la frase hacia mí y de ponerme como sujeto de la misma. En nuestro ejemplo, sería: **Yo tendría que implicarme más en mi trabajo.**

Otra vez, buscaremos los tres motivos para ayudarnos a ampliar nuestra visión:

a) «Porque yo soy el líder de este proyecto y me excuso en Juan para no implicarme más, llamándole al despacho para revisar nuestro compromiso».

b) «Porque puedo hacer cosas que todavía no he hecho y sé que podrían tener un impacto positivo en el puesto de trabajo de Juan».

c) «Porque así daría ejemplo al resto, incluido Juan, que vería lo que tiene que hacer».

3.- De mí a ti, es decir, como si nosotros generáramos el problema hacia la persona de la que nos quejamos. En nuestro ejemplo, sería: **Yo tendría que implicar más a Juan en su trabajo.**

Y, ahora, volveríamos a buscar tres motivos, por ejemplo:

a) «Porque soy su superior y es mi tarea».

b) «Porque ahora él necesita un empujón y yo puedo dárselo».

c) «Porque forma parte de mis tareas como líder apoyar a las personas que no ven su sitio en el proyecto».

4.- Pensamiento, es decir, darnos cuenta de que el responsable del problema no es la otra persona, sino nuestra forma de pensar, nuestro pensamiento. En nuestro ejemplo, sería: **Mi pensamiento se tendría que implicar más en el trabajo.**

Y volvemos a buscar los tres motivos para ver si nos ayudan a tener una perspectiva diferente:

a) «Porque así dejaría de fustigarme por lo que hacen o dejan de hacer los demás y, en lugar de preocuparme, me ocuparía».

b) «Porque mejoraría mi relación con Juan y podría hablar con él sin agredirle».

c) «Porque, si me obsesiono con esta idea, descuido mis otras obligaciones».

Estos giros o inversiones de lo que, inicialmente, pensábamos que era el problema nos sirven para darnos cuenta de nuestro papel dentro del mismo y de la parte de responsabilidad que tenemos. Una vez acabada la autoevaluación, podremos tomar una decisión sobre lo que haga falta.

Sobre todo, hay que tener claro en todo momento que no todas las inversiones serán gramaticalmente posibles, o que no todas darán una información lógica o útil. Pero las que lo sean nos pueden ofrecer una visión y una información clave que habíamos ignorado hasta el momento. Gracias a esta técnica, habremos entendido cosas que antes nos eran invisibles. Con esta nueva información, podremos liderar con mayor conciencia.

Es muy importante
dotarnos de
herramientas para
relacionarnos
con los demás,
especialmente
cuando el entorno
no nos es propicio



Cómo comunicarnos sabiamente con los demás

Una misma cuestión se puede plantear de infinitas maneras y, normalmente, los matices radican en el vocabulario que utilizamos para exponerla. Como líderes, hay palabras a evitar porque enfrentan, nos predisponen negativamente hacia los demás.

Para encontrar una solución constructiva a los problemas, tenemos que relacionarnos desde la neutralidad, aceptando que solo podemos cambiar aquello que depende directamente de nosotros. A partir de aquí, tenemos que seguir tres principios básicos:

- 1.- No buscar culpables.** Ante un problema, nuestros esfuerzos se tienen que dirigir a buscar soluciones.
- 2.- No hablar del pasado.** No aporta nada. Tenemos que tener presentes los errores cometidos para no repetirlos, a nivel

personal, pero no hay que reprochar a los demás las ocasiones en las que se han equivocado antes, porque ya las tienen presentes en su interior.

3.- No utilizar un tono agresivo. A continuación, haremos una lista con una serie de expresiones conflictivas fácilmente cambiables por otras más positivas. Os invitamos a completarla observando vuestro propio vocabulario:

Pero: Y, además, añadiría que...

Tienes que: Estaría bien, qué te parece si, es importante que...

Tu nunca/siempre: He observado que, me gustaría que, creo que...

No es verdad: Entiendo tu punto de vista y me gustaría complementarlo...

No seas burro: Quizá te hace falta más información...

Estás equivocado/a: Mucha gente tiene esta opinión, pero quizá hay otra manera de enfocararlo...

Si nos escuchamos al hablar y vamos detectando las expresiones agresivas que usamos sin darnos cuenta, podremos cambiarlas por otras más sabias. Nuestras relaciones mejorarán y será más sencillo ejercer un verdadero liderazgo.



La utilidad de los sentimientos

Si nos tenemos que relacionar sabiamente con los demás, ello implicará que, muchas veces, tendremos que ignorar los sentimientos negativos que, a veces, nos hierven en la sangre. Si los escucháramos y los siguiéramos instintivamente, seguro que mataríamos a alguien más de una vez. Pero un líder escucha su instinto y no se deja dominar por él, ni por los sentimientos.

Un/a líder nunca se relaciona con los demás desde los sentimientos negativos, como la ira, la opresión o la venganza, porque, al hacerlo, se estropean las relaciones.

Pero, si no nos sirven para relacionarnos con los demás, **¿qué utilidad tienen los sentimientos con respecto al liderazgo?**

Los sentimientos sirven para conocernos mejor. Un/a líder que se conoce lidera su propia vida y, por lo tanto, puede liderar proyectos y grupos. Pero un/a verdadero/a líder sabe que los sentimientos negativos no son útiles para relacionarnos, sino para conocer aspectos nuestros que todavía no hemos sanado. Lo reiteramos: los sentimientos sirven para entendernos a nosotros/as mismos/as, pero la mayoría de los sentimientos negativos son un obstáculo grave a la hora de relacionarnos positivamente con los demás.

He aquí una parrilla, basada en el trabajo de autoobservación que propone Jordi Sapés³, donde figuran unos cuantos sentimientos y lo que tenemos que preguntarnos si queremos profundizar en nuestro autoconocimiento. Naturalmente, aquí no figuran todos los sentimientos posibles, pero sí pueden darnos una orientación para saber qué hacer con cualquier sentimiento que vivamos. Si lo observáis, veréis que hay tanto sentimientos positivos como negativos, ya que los dos nos sirven para conocernos con mayor profundidad.

(3) Para ampliar la información, podéis consultar su libro *El concepto de personaje en la línea de Antonio Blay*. JORDI SAPÉS DE LEMA. Editorial Manuscritos, 2012. ISBN: 9788492497102.

Si me siento...	Significa que pienso que...	Me pregunto...
Abandonado	No me han dado lo que necesitaba	¿Qué necesito?
Herido	Usan un defecto mío para desacreditarme	¿En qué defecto se basan?
Aceptado	El entorno aprueba mis características	¿Qué características cumplo?
Acogido	El entorno entiende mis necesidades y se solidariza conmigo	¿Qué problemas? ¿Qué necesidades?
Acusado	Se me rechaza porque no comparto las normas del entorno	¿Qué normas he roto?
Ridículo	Muestro una imagen contraria a la que querría dar	¿Qué imagen quiero dar?
Triste	Todo se desarrolla al revés de lo que esperaba. No podré conseguir mis objetivos	¿Qué pretendía?

Si me siento...	Significa que pienso que...	Me pregunto...
Farsante	Creer que se nota que estoy diciendo algo que no pienso en realidad	¿Qué pienso en realidad?
Adulado	En realidad, no valgo tanto como se dice, el entorno me loa porque no me conoce lo suficiente	¿Cómo soy en realidad?
Afectuoso	El entorno está bien predispuesto hacia mí y quiero corresponder	¿Qué estoy consiguiendo? ¿Qué me dan?

Entender que somos responsables de lo que pensamos y, en consecuencia, de lo que sentimos (ya que el sentimiento hace siempre un juicio de la realidad) nos ayudará a querer investigar nuestros sentimientos. Al investigarlos, podremos conocernos mejor y, sobre el autoconocimiento, podremos construir un verdadero liderazgo consciente. Si no me conozco, no me puedo liderar; si no me lidero a mí, no puedo liderar ningún proyecto. El autoconocimiento siempre es la clave.



Herramientas para relacionarnos desde la excelencia

Las empresas las hacen las personas gracias a las relaciones que se establecen entre ellas, por lo que mantener una relación de excelencia basada en la confianza será clave para evitar que los conflictos aparezcan.

Pero ¿cómo se construyen relaciones de excelencia?

A veces, nos parece que necesitamos técnicas muy sofisticadas para poder disfrutar de relaciones excelentes. Pero la realidad es que lo que importa no es la sofisticación, sino la profundidad y la autenticidad de las herramientas que se utilicen.

A continuación, detallaremos siete herramientas que nos pueden ayudar a construir relaciones de estas características. Son siete herramientas sencillas de entender y, teóricamente, de llevar a la práctica. No las desestimemos por su sencillez, ya que su aplicación continuada nos llevará a un nivel de excelencia extraordinaria con los demás. Usadlas y lo verificaréis.

Las siete herramientas son:

1.- Renuncia a cambiar el exterior. Nos tenemos que centrar en aquello que depende de nosotros mismos. Por ejemplo, si no me gusta la mentira, puedo no mentir, pero es inútil pretender que nadie mienta en todo el mundo. Cuando renunciamos a cambiar a los demás y nos centramos en cambiarnos a nosotros mismos, las relaciones con los demás mejoran de forma notable.

2.- Renuncia a culpar. Cuando culpamos a alguien, estamos rehuyendo nuestra responsabilidad. Un líder tiene que asumir la responsabilidad (que no culpa) de aquello que hace, porque, de no hacerlo, pierde todo el poder hacia los demás. Por ejemplo, si alguien nos ha mentado, tenemos que darnos cuenta de que una parte de la responsabilidad es propia, al dar crédito a quien no se lo merece. Al darnos cuenta de nuestra implicación en lo que ocurre, aprendemos a confiar en quien sí merece crédito, y a desconfiar de quien no es digno de confianza.

3.- Renuncia a la violencia. Tenemos que actuar tal y como hemos decidido, con respeto y sin agredir. En este punto,

tenemos que entender que nunca estamos obligados a hacer nada. Si decidimos actuar sin violencia, es porque pensamos que es lo adecuado, porque lo hemos valorado previamente. Por lo tanto, al ejecutar la decisión, estaremos cumpliendo libremente con nuestros compromisos.

Ya hemos hablado de lo perjudicial que es la violencia para la comunicación y las relaciones humanas. Por lo tanto, sabemos que, para despertar la confianza en los demás y liderar proyectos, tenemos que renunciar a la violencia verbal y, obviamente, a la física.

Sin embargo, todavía podemos ir más allá y tratar de erradicar la violencia mental hacia los demás. Todo lo que pensamos contra otra persona, lo tenemos en nuestro interior y, por lo tanto, nos acaba haciendo daño. Erradicar la violencia mental hacia los demás es un paso de gigante en el camino hacia las relaciones excelentes con el entorno.

4.- Renuncia a sufrir. Por los demás y por ti. Desde pequeños, se nos ha enseñado que si sufrimos por los demás es porque los amamos, pero es falso. El centro de nuestra vida es la felicidad, y esta es incompatible con el sufrimiento. Cualquier dificultad es una oportunidad de aprendizaje. Cuando nos encontramos en un contexto de sufrimiento, tenemos tres opciones: la primera es regodearnos y seguir sufriendo; la segunda es perdonar a quien nos hace sufrir, y la tercera, y realmente sabia, es valorar lo que podemos aprender de la experiencia. En el segundo caso, cuando hablamos de perdón, estamos dando por descontado que tendríamos derecho a vengarnos, si así lo quisiéramos. En el

tercero, en cambio, estamos abrazando el destino y valorando que, al afrontar las dificultades, crecemos como personas y, por lo tanto, no rehuimos la dificultad, sino que valoramos la ayuda inestimable que nos ofrece para crecer.

5.- Renuncia a la queja. Debemos valorar lo que tenemos. Cuando algo nos preocupa, focalizamos toda nuestra atención en ese aspecto y olvidamos el resto de ámbitos de nuestra vida que sí funcionan. Si partimos de lo que valoramos, seguiremos teniendo el mismo problema, pero lo viviremos con otra actitud.

Aquello adonde dirigimos nuestra atención crece. Si nos focalizamos en la queja, crece. Además, al hacerlo, le decimos a la vida que nos lo quite, que nos quite lo que tenemos; por lo tanto, la queja nos empobrece. Como líderes, tenemos que saber valorar lo que sí tenemos y construir la realidad a partir de las cosas valiosas que la vida ha puesto a nuestro alcance. La oportunidad siempre está presente, pero hay que aprovecharla. Al renunciar a la queja, nuestras relaciones con los demás son cada día mejores.

6.- Renuncia a interferir y/o salvar o castigar al otro. Si los demás no nos piden ayuda, les tenemos que dejar vivir su experiencia. Es un peligro evitar que los demás se enfrenten a su destino, porque les estamos impidiendo crecer. Hay que entender que cada persona hace lo que puede desde su punto de vista. Lógicamente, no siempre estaremos de acuerdo y, en este sentido, también es importante saber decir basta y actuar, cuando hace falta, dejando de lado la pena y otros sentimientos, tal y como hemos dicho antes. Actuar

de forma sentimental acaba perjudicando a todo el mundo. Si, siguiendo el ejemplo que hemos puesto anteriormente, alguien nos miente, es preciso que viva las consecuencias de su mentira. Salvarlo sería hacerle daño y un líder consciente nunca perjudica a las personas. Pero ni lo castigamos, ni lo salvamos: renunciamos a interferir para que pueda aprender.

7.- Ama el lugar y lo que haces. Tenemos que saber cuándo una etapa está acabada, pero debemos renunciar a huir dejando cosas pendientes. En el momento en que decidamos que nuestra etapa en una empresa ha acabado, buscaremos un nuevo lugar de trabajo, pero, mientras tanto, abrazaremos el que tenemos y seguiremos dando el 100%.

Las empresas
las hacen las
personas gracias
a las relaciones
que se establecen
entre ellas, por
lo que mantener
una relación de
excelencia basada
en la confianza será
clave para evitar
que los conflictos
aparezcan



Errores que llevan a romper la confianza

La base de cualquier relación humana es la confianza. ¿Cómo conseguir que confíen en nosotros? Solo hay una respuesta: mostrando nuestros valores. No esperes a que sean amables contigo, da tú el primer paso; si quieres emprendedores, emprende, y si quieres gente limpia, limpia. Es a través del ejemplo y de mostrar los valores como se genera la confianza, no al revés. Todo lo que podamos hacer para ayudar a los trabajadores será una inversión para que otro día ellos actúen recíprocamente. El mejor camino para recibir es dar.

Pero tan importante como saber que mostrar los propios valores potencia la confianza es saber que hay conductas que la destruyen. Si somos conscientes de estas conductas que rompen la confianza, podremos evitarlas. Por lo tanto, aquí tenemos que centrar nuestra atención en una pregunta clave: **¿cuáles son las conductas que rompen la confianza y que a menudo se ignoran?**

1.- Preocupación. Sobre todo si quien la desprende es un cargo directivo respecto a sus trabajadores. Si cuestionas su capacidad ante un reto, los llenas de inseguridades, de manera que es mejor mantener cara de póquer y dar un empuje. «¡Claro que saldrás adelante!». Mostrar confianza en las capacidades de los demás produce éxito y confianza. Mostrar preocupación hacia la conducta ajena mina la confianza de los equipos.

2.- Ofrecer ayuda cuando no corresponde. Echar una mano a quienes lo necesiten va a multiplicar la confianza hacia nosotros. Pero, antes de hacerlo, tenemos que estar seguros de que la ayuda será útil y bien recibida. ¿Cómo saber si tenemos que prestar una ayuda que nos parece necesaria? Es sencillo, nos tenemos que plantear tres preguntas que se tienen que responder positivamente para poder continuar:

Primera pregunta: *¿me lo ha pedido?* Si la respuesta es negativa, aquí acaba el dilema. No obstante, si un trabajador ha prescindido de ayuda y se equivoca, después no hay que evitarle las consecuencias de su

equivocación. Cuando las asuma, aprenderá a hacerlo de forma diferente en el futuro. Los errores son fuente de aprendizaje y los tenemos que valorar positivamente.

Segunda pregunta: *¿es algo que puede hacer solo o sola?*
Si es así, hay que hacerle ver las herramientas que tiene a su alcance sin intervenir en su trabajo, porque entonces lo estaríamos incapacitando.

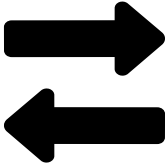
Tercera pregunta: *¿me corresponde ayudarlo?* Tener un cargo directivo no implica que se sea la persona idónea para apoyar a otra en una tarea concreta, siempre hay que buscar quién es el más indicado para desarrollar la ayuda que se requiere.

3.- Mentira o abuso de sinceridad. Es evidente que no hay que mentir, pero es más difícil darnos cuenta cuando estamos utilizando la «verdad» para verter opinión. Así, cuando a alguien le decimos «cuatro verdades», lo que realmente estamos haciendo es exteriorizar una opinión hiriente. No podemos herir a nuestro equipo, nunca, y hay que recordar que el equipo de una empresa es muy amplio: los trabajadores y trabajadoras, la clientela, los proveedores... Tenemos que ser conscientes de que aquello que denominamos verdad es, simplemente, nuestra forma de ver las cosas, nuestra opinión. Y, francamente, mostrar la propia opinión como herramienta de ataque es de una falta de destreza extraordinaria, si queremos generar confianza. La «verdad» que estamos expresando no es lo que vemos o lo que pasa, sino lo que podemos llegar a comprender de

una situación. Por ejemplo, en época de recesión, puede ser que la empresa pase por dificultades económicas y, en este caso, no hay que mentir, pero se puede explicar la situación desde una perspectiva positiva. En este sentido, detallaremos si hay que apretarse el cinturón o aplicar algún recorte, pero destacaremos que si la compañía consigue sobrevivir a las circunstancias actuales, saldrá reforzada y adaptada al mundo que nos espera. Ni mentir, ni decir todas las opiniones que se nos pasen por la cabeza.

4.- Violencia. Como ya hemos dicho, puede ser de tres tipos: física, verbal o mental. La primera está superada en casi todos los casos, pero las otras dos son igual de destructivas, aunque menos obvias. La mayor parte de nosotros estamos en proceso de controlar la agresividad verbal, y la práctica totalidad no tenemos control sobre la mental. Hay que tener claro que, aunque no usemos la violencia física, si decimos cosas hirientes, destrozaremos a nuestros equipos, a nuestros clientes y a nuestros proveedores. Lo mismo pasa cuando pensamos mal de alguien. No se ve ni se siente, pero la mente del otro lo percibe, aunque ni él mismo sea consciente de ello. La mente es el lugar donde todo nace y hay que mantenerla limpia. Sin duda, la mente es el activo más fundamental de los empresarios y las empresarias.

Si evitamos los errores anteriores, evitaremos romper la confianza. Si, además, nos relacionamos con las siete herramientas comentadas anteriormente, construiremos relaciones de excelencia con todo el mundo.



¿Cómo evitar que el exterior dicte mi conducta?

Somos líderes y, por lo tanto, nos tenemos que guiar por una máxima: que el exterior no marque nuestro rumbo. Las personas que lideran saben a dónde van y, por lo tanto, tienen que conducir el timón en la dirección que han decidido y evitar que el exterior les arrastre a un lugar distinto.

Sin embargo, algunas veces las emociones hierven en nuestro interior y nos impulsan a actuar sin tino. ¿Cómo evitarlo? ¿Cómo actuar desde lo que hemos decidido y desde las emociones o el instinto? ¿Cómo evitar que el exterior dicte mi conducta?

Cuando vivimos momentos de gran tensión, podemos seguir manteniendo la mano calma y firme sobre el timón de nuestra nave, si seguimos los siguientes cuatro pasos:

Primero: sacar los sentimientos negativos. Ya hemos dicho que las relaciones de excelencia son incompatibles con dejarnos arrastrar por lo que sentimos.

Pero, como no podemos negar la tensión interior, tenemos que sacarla afuera en un contexto seguro que no implique una agresión para nuestro equipo. Así pues, coge un bate de béisbol, un cojín y explota, pero no explotes nunca contra otra persona. Verbaliza y saca todo lo que tienes dentro, toda la negatividad. Grita muy fuerte, si es necesario, pero, después, cuando toda tu adrenalina esté quemada, ve al segundo punto. Si no quemas la adrenalina cuando vives momentos de tensión, acabarás sufriendo una úlcera o incubando una enfermedad que te podrías haber ahorrado.

Segundo: recuerda cuál es tu objetivo. Evoca tu sueño y tu visión. Estamos aquí para sacar adelante un proyecto, no para que los demás nos den la razón. Por lo tanto, céntrate en la misión y ese sentimiento que te tiene atrapado/da se diluirá. Recuerda: nuestra satisfacción llegará si cumplimos el propósito, no si ganamos una discusión.

Tercero: reeduca a tu mente. Somos responsables de lo que sentimos porque solo nosotros somos responsables de nuestros pensamientos. En vez de culpar a los demás de lo que pensamos (y, en consecuencia, sentimos), nos pondremos a buscar alternativas, con lo que conseguiremos que nuestros pensamientos sean más sabios y estén más adaptados a la realidad.

Cuando sufro, es porque hay una idea falsa en mi mente, y sé que no es verdadera porque contradice la realidad... ¡y la realidad nunca puede estar equivocada!

Por ejemplo, acostumbramos a pensar que no tendrían que existir las personas que mienten, pero lo cierto es que hay personas mintiendo en cada rincón del mundo y nos enfadamos ante esta realidad. Error. Reconcomernos porque los otros mienten es una forma absurda de herirnos, y solo dejaremos de sufrir cuando aceptemos que la mentira es inherente a una parte de la humanidad. Si admitimos que los demás son libres de mentir y nos limitamos a no darles crédito, dejaremos de sufrir.

El problema es que no nos han enseñado lo que verdaderamente es cierto. Nos han educado para tener una visión de la realidad que nos hace sufrir, pero que, al ser socialmente compartida, no ponemos en duda. A continuación, indicaremos algunas ideas que tenemos que repetirnos para reeducar nuestra mente. Son algunas de las ideas que más sufrimiento implican. No son las únicas a reeducar, pero sí son especialmente relevantes. Cuando nos hayamos reeducado, será mucho más fácil que el exterior no nos afecte:

- *El otro no es culpable de lo que yo siento.* Las circunstancias exteriores no son lo que me hace infeliz, soy yo quien lo provocho al no aceptarlas.

- *Los demás siempre actúan pensando que existe un motivo para hacer lo que hacen.* No tengo que exigir que me entiendan, sino que tengo que intentar comprender su lógica y actuar como considere oportuno.
- A consecuencia de lo anterior, *la culpa no existe*, pues cada persona hace lo que puede y cree hacerlo bien. Lo que sí existe es la ignorancia.
- *El mal no existe*: todo el mundo cree que tiene un motivo para actuar de una forma determinada.
- *Tú no tienes defectos, solo cualidades.* Lo que pasa es que, cuando una cualidad no es lo suficientemente grande comparada con la de otra persona, la vemos como algo negativo.
- *Tengo derecho a equivocarme* y aprendo y asumo las consecuencias de mis errores. Sin embargo, *no soy responsable de lo que los demás hacen a partir de mis errores*: es su responsabilidad. La culpa no existe y, por extensión, tampoco los culpables: únicamente los errores que cometemos por falta de sabiduría.

Cuarto: mantén alta la energía. Finalmente, tenemos que procurar mantener la energía alta. Cuando no tenemos energía, no podemos liderar. No importa la cantidad de sabiduría y de habilidades que tengamos; si no tenemos energía, no podremos servirnos de estos atributos.

Hay varias formas de mantener la energía alta, y cada uno tiene que saber cuáles son las que más le ayudan: no trabajar demasiadas horas, compaginar trabajo y descanso, dormir las horas suficientes, hacer deporte, meditar, rezar, guardar silencio, disfrutar de la naturaleza, realizar actividades artísticas...

Un/a verdadero/a líder es inmutable ante las dificultades, y eso lo hace confiable y capaz de enfrentarse a cualquier situación, manteniendo el timón firmemente sujeto hacia el horizonte de su sueño.

Las personas
que lideran
saben a dónde
van y, por lo
tanto, tienen
que conducir
el timón en la
dirección que
han decidido
y evitar que
el exterior les
arrastre a un
lugar distinto



Un/a líder siempre pasa la pelota

Una de las conductas que nos impiden ser felices es el exceso de perfeccionismo. Creer que solo nosotros podemos hacer las cosas y que solo se pueden hacer de una única manera concreta. Entonces, nos creemos imprescindibles y no nos damos cuenta de que la vida es una gran sinfonía y que cada persona tiene que tocar su instrumento para que la melodía realmente suene bien.

La persona que cree que todo tiene que ser perfecto no se da cuenta del valor que tienen los errores. El perfeccionismo, que impide delegar, es la sensación de no estar a la altura (y los demás todavía lo estarán menos) de unos estándares que nos hemos marcado partiendo de dos premisas falsas:

La primera: creer que hay un único camino hacia el éxito. Pero la verdad es que, siempre que tomamos una decisión, podemos tomar otra. Y cada decisión nos puede llevar a un nuevo lugar... ¡que puede ser igual o más maravilloso que el que habíamos imaginado inicialmente!

La segunda: creer que las cosas solo se pueden hacer de una manera. Si solo hubiera una manera de hacer bien las cosas, solo existiría una única empresa exitosa en todo el mundo, una sola comida que merecería la pena, una única ropa realmente cómoda...

Además, esta creencia nos dificulta la tarea de delegar, porque no soportamos que alguien más ponga su acento en la manera de desarrollar un proyecto. Por mucho que seamos el/la líder, tenemos que tener claro que, para que un equipo funcione, debemos definir y marcar unas pautas de trabajo claras que permitan que el resultado sea bueno, independientemente de quién ponga cada grano de arena. No juguemos nunca solos/as: ¡tenemos que pasar la pelota!

Llegados a este punto, tenemos que delegar siempre que nos encontremos en las tres situaciones siguientes:

- a)** Cuando no sé hacer lo que se tiene que hacer, debo delegar en alguien que sí tenga los conocimientos, las habilidades y la motivación necesarios.
- b)** Cuando se trata de una tarea que no me gusta hacer y, en cambio, hay alguien a mi alrededor a quien le motiva y sabe hacer ese trabajo.
- c)** Finalmente, cuando el hecho de que yo lo haga conlleve un coste económico o de otro tipo superior a dejar que lo haga otro.

Las personas que lideran saben cuándo hay que chutar a portería y cuándo es mejor pasar la pelota para que otros rematen. Lo que importa es alcanzar el sueño, no el nombre de quien ha materializado el gol. La empresa es una tarea de equipo y el/la líder no siempre es tan visible como puede parecer.



Despedida

Ahora que tenemos todas las herramientas, hay que aplicarlas de forma inteligente. Para hacerlo, solo una receta es infalible: tener presente en todo momento que el propósito de la vida es aprender a ser felices. La empresa más exitosa y todo el dinero del mundo no nos servirán de nada, si no están al servicio de la felicidad.

En este sentido, queremos liderar un proyecto porque tras él hay una visión y un sueño por el que creemos que vale la pena enfangarse. Nuestra misión como líderes es trasladar esta creencia a los que forman parte del equipo. Convencer sin obligar tiene que ser una constante en nuestro día a día. Tenemos que saber transmitir nuestro entusiasmo con el fin de contagiar a los demás e implicarlos en la aventura. Esta es la razón de ser del líder: compartir un sueño para hacerlo realidad de forma conjunta y contribuir a la felicidad de todos los que participan en él.

No todos somos líderes naturales, pero hay herramientas que nos pueden ayudar a desarrollar nuestras capacidades de liderazgo. En este libro, hemos hecho una recopilación de un buen puñado de ellas, con la seguridad que ayudarán a quienes las utilicen.

Eso sí, repetimos un consejo final: no las creáis a pies juntillas. Aplicadlas, verificadlas y, solo entonces, confiad.

Liderar es despertar
autocompromiso
en mí y los demás,
darnos cuenta del
diamante que llevamos
dentro para construir,
conjuntamente, un
sueño

© Boira Editorial

ISBN: 978-8-41-521887-6

Depósito Legal: L 1516-2015

En *danielgabarro.com* encontraréis más recursos, muchos de ellos gratuitos. También encontraréis otros libros de esta serie, como ***5 valores para crear riqueza*** y ***Empresa y espiritualidad***, ambos de Daniel Gabarró.

Si este libro os resulta útil e interesante, no dudéis en difundirlo: ¡el conocimiento no es un secreto!

Si lo deseáis en papel, podéis adquirirlo en *boiraeditorial.com*, en *danielgabarro.com* y en cualquier librería.

También allí encontraréis más recursos gratuitos: libros, PDF, vídeo-cursos, así como en *campusdanielgabarro.com*.

