



# PRÁCTICAS DEL LÍDER



PRÁCTICAS  
DEL  
LÍDER

Fundador



ADAME & CO.  
Business Consulting

Autor del libro : "La invención del futuro: El desafío del liderazgo", comprometido en apoyar a las empresas a crecer y a los líderes a alcanzar sus sueños. Consultor de negocios, experto en desarrollo de estrategias y líderes que dirigen las organizaciones.

Fundador de la empresa Adame & Co. ([www.adameandco.com](http://www.adameandco.com)). Lleva más de 20 años asesorando empresas en México y Latinoamérica. Colaborador de diversos grupos editoriales en México, publica frecuentemente en el Foro de Negocios del Grupo Reforma y otros blogs de negocios.



LEER

PRÁCTICAS DEL LÍDER

# LEER

Charlie Munger tiene 90 años, es el vicepresidente de Berkshire Hathaway, la empresa de inversiones del legendario Warren Buffet. Sigue activo y con agallas para invertir en grande. Además de escoger a las empresas para el negocio de Buffett, también asesora a sociedades de beneficencia sobre cómo invertir sus recursos para obtener el mayor provecho. La causa de su éxito, sostiene Munger, es ser racional y nutrir esta racionalidad con la lectura abundante de historia, ciencia, biografías y psicología. Estas lecturas lo han convertido en un especialista la insensatez humana.

Leaders are readers, reza la frase en inglés. Una de las prácticas de los líderes es leer continuamente y de todo un poco. Un autor decía de Peter Drucker: "Drucker es un innovador de la estrategia y los negocios porque lee muchísima Historia". El líder lee no solo sobre su especialidad o sobre su negocio, sino sobre aspectos generales.

Todos los temas del conocimiento y de la creación literaria se encuentran en las bibliotecas de los líderes.

Los líderes buscan material para leer en muchas fuentes y los temas son muy variados. Muchos, en sus autobiografías, mencionan los libros que más les influyeron, los libros que les cambiaron la vida.

En las páginas de internet, autores como Jim Collins mencionan los libros que están leyendo o los que tienen programados. Algunos piden recomendaciones sobre qué leer a los amigos o a los expertos. Así se ahorra mucho tiempo a la hora de escoger qué leer

Donald Trump comentaba que antes de las seis de la mañana ya había leído dos periódicos completos. A eso le atribuía una ventaja sobre sus competidores que no leían; después de esto, Trump escribió varios libros sobre inversiones. Juan Pablo II leía a Wittgenstein y a Martin Buber durante sus viajes; George Bush competía con sus secretarios de Estado para ver quién leía más libros, llegando a más de 50 libros leídos en un año.

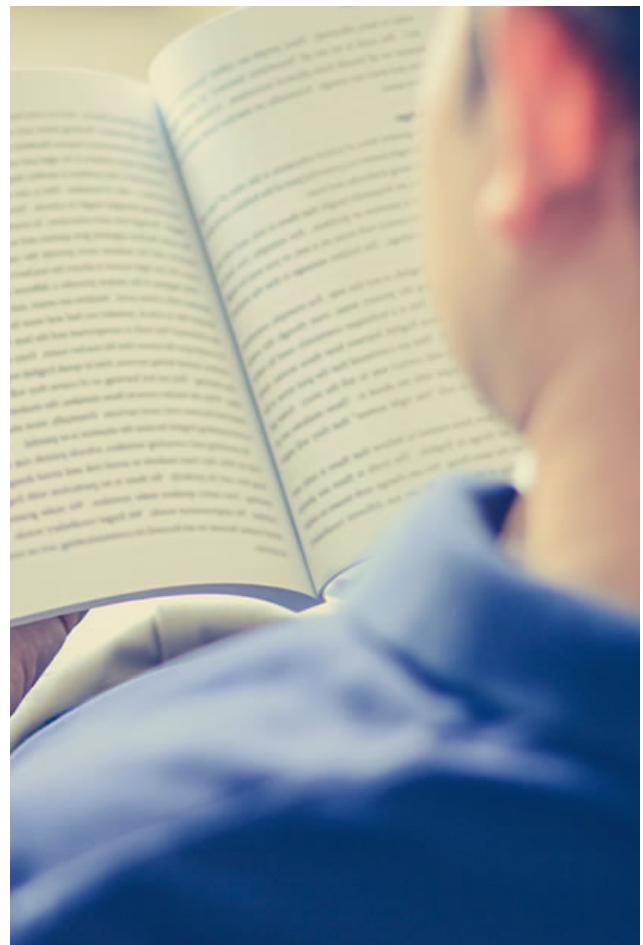
La relación de los líderes con los libros es muy especial. Para muchos líderes la biblioteca es casi sagrada, hay que pedir permiso para entrar. Fernando Flores cuenta que cuando tiene algo que celebrar, se regala una visita a la librería de donde sale con diez o más libros.

Aunque cada vez se lee menos en las empresas y los reportes ejecutivos ahora son en Power Point, de diez diapositivas y grandes letras, los líderes siguen leyendo. Cada vez es más fácil hacerse de un buen libro. Lo que hace unos años tomaba meses, ahora con el Kindle y otros aparatos similares se lleva unos segundos. Pero el tiempo de lectura no ha cambiado.

La razón y la interpretación de la lectura son muy importantes. Por ejemplo, Italo Calvino sostiene que “Las lecturas y las experiencias de la vida no son dos universos, sino uno. Para ser interpretada, cada experiencia de la vida pide auxilio a ciertas lecturas y se funde con ellas”.

Este pensamiento también tiene aplicación en la vida del ejecutivo. Si no lee, solo tiene como referencia para tomar decisiones su propia experiencia y todos los eventos, oportunidades y problemas los va a referir a esa experiencia y va a decidir basándose en esa única comparación, lo cual tiene dos consecuencias al menos: la primera, que la experiencia a la que se refiera puede estar tan alejada de la situación actual, que solo va a distorsionar la decisión; la segunda, que la muestra es tan pequeña que no permitirá tomar una decisión con verdadero conocimiento de causa. Solo cuando el ejecutivo ha leído o escuchado otros casos u otras experiencias, puede invocar esas lecturas para interpretar el universo de los negocios y, al fundirse con ellas, tomar las mejores decisiones y escoger de un amplio catálogo posibles rutas de acción.

“LAS LECTURAS Y LAS EXPERIENCIAS DE LA VIDA NO SON DOS UNIVERSOS, SINO UNO. PARA SER INTERPRETADA, CADA EXPERIENCIA DE LA VIDA PIDE AUXILIO A CIERTAS LECTURAS Y SE FUNDE CON ELLAS”.



Se dice que los líderes, para tener ideas nuevas, leen libros viejos. Hay muchos autores y líderes que se nutren de libros viejos de filosofía, historia, cuentos, novelas, mitos, etc. Nelson Mandela era lector ávido de la literatura griega. Por otro lado, la lectura actual incluye también escuchar los cursos que están en internet, los webinars y los audiolibros o audiocursos. Los videos en Youtube y otros sitios, grabados por los grandes autores y pensadores actuales, son una gran fuente de conocimiento.

Mientras algunos líderes tienen la costumbre de leer un solo libro a la vez, otros mantienen siempre varios libros sobre su mesa: uno relacionado con su negocio; uno de historia o conflictos bélicos; una biografía o una novela; uno de actualidad o novedad, ya sea de economía o ciencias; y uno de espiritualidad o valores. Nunca se quedan sin material para leer.

La lectura del líder siempre es activa, subrayando las frases o marcando los pasajes relevantes, a veces con un cuaderno al lado o la tableta para anotar las ideas principales, para establecer planes de acción o para integrar los conceptos en el momento adecuado.

¿Por qué leen los líderes? Algunos estudios sostienen a que leer mantiene y desarrolla la inteligencia. Al leer se amplía el vocabulario y es posible expresar las ideas con mayor precisión; el líder aprende cosas nuevas, tiene mayores conocimientos, algunos de aplicación inmediata y otros que realmente nunca van a encontrar aplicación, pero que abren la mente.

Leer ensancha la mente, activa la inteligencia y amplía las herramientas. Para algunos leer es solo una distracción, pasar el rato y relajarse. Aunque todas estas son opiniones difíciles de probar, recientemente se publicó en la revista científica Science en noviembre del 2013 un estudio que mostraba los beneficios de la lectura. Sostenía que desarrollaba la inteligencia emocional, en concreto la capacidad para anticipar algunas conclusiones de la gente. Esto se logra gracias a la lectura de obras de ficción de alta calidad.

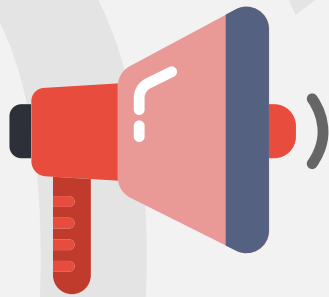
Las razones pueden ser muy variadas, los beneficios también, pero la práctica es común: los líderes leen y leen mucho.



\_Roberto Adame  
[www.adameandco.com](http://www.adameandco.com)

Biografía:

Autor del libro La invención del futuro: El desafío del liderazgo. Egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y con grado de Maestría por parte de la Universidad de Manchester, Inglaterra. Ha realizado estudios de especialización en Administración en México, Estados Unidos y Holanda. Fundador de la consultoría de negocios Adame & Co. con más de 20 años de experiencia, especializada en áreas de estrategia, diseño e instalación de organizaciones efectivas, mejoras estructurales en operaciones. Sus clientes abarcan una gama de sectores industriales, servicios y comercialización.



# ESCUCHAR

PRÁCTICAS DEL LÍDER

Todos los líderes exitosos practican el arte de escuchar. Así como los vendedores y otros profesionales exitosos son hábiles para escuchar, todos los líderes exitosos tienen como práctica común este hábito. Una de las conferencias más escuchadas del sitio TED es la del General. McChrystal, responsable del ejército americano en Afganistán. La conferencia se titula: Listen, Learn, then Lead. Ya el título lo dice todo. Es el orden adecuado: antes de ejercer el mando, primero hay que aprender y, para aprender, primero hay que escuchar.

Se refiere, entre otras cosas, al fenómeno moderno de "mentoring inverso". Se trata de que el jefe, el líder maduro, ahora es preparado por los jóvenes especialistas para conocer las nuevas tecnologías y aprovecharlas a la hora de tomar decisiones. Antes el mentor era siempre mayor que las personas a las que ayudaba; ahora, en muchos casos, son los jóvenes, quienes tienen el conocimiento y los mayores los que deben escuchar.

Es fundamental escuchar al cliente. Para conocerlo, hay que empezar con la práctica de escucharlo atentamente. Esto puede ser personalmente, por encuestas, por observaciones o focus groups. Al escucharlos hablar, podemos saber qué quieren y qué es lo que valoran más. Si el líder de la organización no escucha a los clientes, nadie más en la empresa se va a sentir interesado u obligado a hacerlo.



Dos presidentes norteamericanos muestran los dos extremos de la práctica de escuchar. Según un ensayo reciente, Barack Obama cada vez se aísla más, escucha menos a sus asesores, se aleja de sus simpatizantes y benefactores, y los resultados están a la vista. No puede comunicarse con el público ni con el Congreso y su administración se ve cada vez en mayores problemas. Obama, al parecer, está dejando de escuchar.

Por otro lado, el presidente Kennedy tuvo que hacer frente a los rusos en la crisis de Cuba. Pero no se aisló. Además de escuchar a sus colaboradores, como apenas estaba empezando su mandato, tuvo la humildad de llamar a su predecesor, el General, Eisenhower, y le pidió su opinión. Eisenhower había tratado con los rusos desde hacía mucho tiempo, desde que era comandante de los ejércitos aliados en la Segunda Guerra Mundial. Todo ese conocimiento era lo que buscaba Kennedy antes de tomar decisiones y no le importó lo que pensarán los estadounidenses al verlo pedir consejo a su rival político. Simplemente escuchó. Y después actuó.

Escuchar es una variante y un complemento de leer. La diferencia es que escuchar es algo dinámico, sucede siempre en el presente y requiere de líder para poner atención al interlocutor y posteriormente incorporar lo escuchado a la propia forma de pensar. Esto implica cuestionar criterios y certezas previos, para finalmente hacerlo parte del propio proceso de toma de decisiones y liderazgo.

La práctica de escuchar requiere humildad, curiosidad y respeto. Las tres son escasas en el común de los ejecutivos y más abundantes en los líderes. Humildad para reconocer que no se sabe todo, curiosidad para reconocer que hay otras maneras de resolver un problema y, finalmente, respeto para reconocer el valor del interlocutor y los nuevos enfoques que puede aportar al análisis del problema.

La escucha es activa, no pasiva. Hay que reflexionar en lo que se escucha y relacionarlo con lo que ya se sabe. Algunos líderes utilizan frases en sus conversaciones que repiten frecuentemente: "¿me lo puedes repetir?", "otra vez, porque me parece que no te entendí", "solo para que me quede claro, lo que entendí es..."; "¿qué me quieres decir?" y le dedican horas a la escucha activa para considerar las palabras de sus interlocutores.

El líder siempre hace preguntas. La metodología japonesa de los "cinco porqués" y sus variantes son una herramienta muy buena y sencilla. Al líder le basta repetir "¿por qué?" varias veces para llegar a la raíz del problema. Los líderes saben hacer las preguntas adecuadas y oportunas. "Es un hombre extraordinario, sabe qué preguntar", decía un líder de otro.



EL LÍDER  
SIEMPRE  
SE HACE

5  
POR QUÉS

Los líderes dedican tiempo de calidad a escuchar. Siempre tienen tiempo para atender a alguien cuando lo necesita. Las señales no verbales son tan importantes como las mismas palabras. La importancia del lenguaje corporal en la comunicación es algo sabido desde hace mucho tiempo.

Un líder de la industria de los bienes de consumo dedica un tiempo todas las semanas a atender llamadas de queja del número 1-800. Soportaba solo unos minutos cuando empezó, abrumado por los problemas y las quejas de los clientes. Armado con esta información de primera mano, se dedicó a mejorar la empresa, así como sus productos y servicio. Ahora puede estar más tiempo al teléfono.

La lista de a quién escuchan los líderes incluye a consejeros, mentores e incluso colegas. Los competidores son también una buena fuente de información y finalmente el público en general. Para poder leer el mundo son necesarias múltiples fuentes.

Los líderes no tienen miedo a escuchar. La tentación es no preguntar porque la respuesta puede ser desagradable. Para el líder más vale enfrentar la situación a tiempo que ignorar las respuestas y luego pagar las consecuencias. Nelson Mandela sostenía: "mis mejores críticos son mis amigos que nunca dejaron de señalar mis errores y desviaciones". Un líder escucha, aun lo que no le gusta.

Escuchar construye consensos, esto es, propósitos comunes. Si alguien siente que se escuchan sus puntos de vista o sus ideas, va a convertir en acciones concretas más fácilmente los acuerdos del equipo de trabajo. La escucha activa abre la mente, aumenta los conocimientos y permite desarrollar la empatía indispensable para poder dirigir a otros.

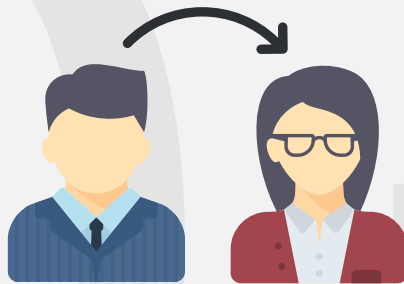
Para innovar, el líder tiene que hacer preguntas y escuchar, aunque no haya una respuesta clara y a veces tampoco una respuesta posible. La pregunta puede llevar a su vez a otras preguntas, a nuevas ideas y soluciones, a problemas que ni siquiera se habían visto y que generan nuevas oportunidades. Escuchar es una práctica que se adquiere conscientemente, una disciplina que se debe renovar y nutrir. La disciplina debe hacerse una forma de vivir, una manera de ser, un hábito. Se trata de una práctica de liderazgo que necesita ejercitarse siempre, sin importar el grado de éxito que ya se haya obtenido.



\_Roberto Adame  
[www.adameandco.com](http://www.adameandco.com)

Biografía:

Autor del libro *La invención del futuro: El desafío del liderazgo*. Egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y con grado de Maestría por parte de la Universidad de Manchester, Inglaterra. Ha realizado estudios de especialización en Administración en México, Estados Unidos y Holanda. Fundador de la consultoría de negocios Adame & Co. con más de 20 años de experiencia, especializada en áreas de estrategia, diseño e instalación de organizaciones efectivas, mejoras estructurales en operaciones. Sus clientes abarcan una gama de sectores industriales, servicios y comercialización.



# DELEGAR

PRÁCTICAS DEL LÍDER

El fundador de Virgin Group y uno de los empresarios más exitosos, Richard Branson, explica:

**“NO PUEDO HACER MICROMANAGEMENT DE TANTAS COMPAÑÍAS, ES INDISPENSABLE DEJAR QUE LOS OTROS HAGAN TAMBIÉN LO QUE SABEN HACER MEJOR, PARA HACER QUE LA EMPRESA CREZCA”.**

David Allen en el libro Getting Things Done recomienda un método para mejorar la productividad personal. Existen tres caminos: hacerlo (do it), si es algo breve y rápido; delegarlo (delegate it), si hay alguien más que lo puede hacer mejor; y diferirlo (defer it), si puede esperar y no es su tiempo todavía. Hacerlo ya y diferirlo son cosas que el líder puede hacer personalmente. Aunque no es uno de los mejores libros de cómo hacer más y mejores proyectos, sí explica muy bien cómo delegar y delegar efectivamente.

Saber delegar es una de las características del verdadero líder. Cuando esto no se da, surgen problemas, como el típico caso de la empresa que no se puede diversificar porque ya no hay hermanos que trabajen en ella.

Aprender a delegar es uno de los momentos clave en la formación de un líder. Es un cambio cualitativo de nivel. Se pasa de ser un mero técnico a un líder; la persona se convierte en el guía de un grupo de seguidores. Existen otras prácticas que habilitan al líder para delegar efectivamente y de forma productiva.

## EL LÍDER CREA REDES DE APOYO

Delegar tiene como trasfondo la existencia de una red de apoyo u organización que determina qué y a quién delegar. Esto implica contar con estructuras organizativas. No todo está predefinido en la empresa y el líder puede escoger a quién le delega; pero la estructura facilita el trabajo y evita desaprovechar recursos.

Delegar sin contar con una estructura puede hacer más improductivo al líder. Michael Gerber recomienda a los empresarios iniciar lo más pronto posible con la creación de una estructura para poder delegar con mayor facilidad las tareas y favorecer el crecimiento de la empresa.

## EL LÍDER GENERA CONFIANZA EN LAS PERSONAS

Antes de delegar, el líder se asegura de que la persona en quien delega tiene la capacidad para hacer las cosas y le transmite su convicción de que lo puede hacer. Generar confianza es básico para poder delegar y hacer más productivas a las personas.

Pedir resultados tiene como presupuesto la seguridad de que los seguidores pueden hacer las cosas. Si el líder no confía en los demás, va a tratar de hacerlo todo él mismo.

## EL LÍDER DESARROLLA A SU PERSONAL

Conforme las redes y las organizaciones crecen en tamaño y complejidad, las tareas que el líder delega son también mayores y más complejas. Los seguidores deben crecer con la empresa y más aún, anticipar las necesidades. El líder se asegura de que sus seguidores vayan formándose, creciendo, desarrollando habilidades y competencias.

La moderna planeación estratégica se basa en la creación de competencias para generar mayor valor.



## EL LÍDER COMUNICA CON CLARIDAD SUS EXPECTATIVAS

El líder comunica claramente sus expectativas a sus seguidores y les ofrece retroalimentación, tanto en sus logros y como en sus fallos.

Esta práctica implica para una habilidad fundamental: la "conversación uno a uno". Es algo indispensable. En la película Any Given Sunday, el entrenador (Al Pacino) invita a un quarterback novato (Jamie Foxx) a una cena para darle retroalimentación y comunicarle sus expectativas. Esto es un ejemplo de claridad en la comunicación. Solo después de esa conversación, el novato se transforma en un líder para el equipo y comienza a ganar los partidos.

## RECONOCIMIENTO

Hay tratados enteros sobre el tema del reconocimiento. Quint Studer, en su libro Results That Last, explica el poder del reconocimiento sobre el desempeño. Recomienda una práctica exitosa como puede haber muchas. Se llama la thank you note, nota de agradecimiento. Se escribe en una nota lo que la persona hizo bien y se le envía a su casa.

Los resultados son extraordinarios. Cada líder puede inventar la suya, pero esta es una que refuerza la delegación y el crecimiento de las personas.

## INVOLUCRAR A LOS SEGUIDORES

La delegación no sucede en el momento que el líder le informa al seguidor que tiene una tarea para él. Esto no es delegación, es imposición.

La delegación del líder efectivo inicia desde la definición o identificación de la tarea o del proyecto en cuestión. El involucramiento oportuno del personal es una práctica que enriquece la delegación y amplía las metas, ya que los seguidores pueden colaborar y sentirse parte de algo importante.



## SUPERVISIÓN CON DELICADEZA Y TACTO

“Delegación sin supervisión es abdicación”, reza el dicho de algunas empresas. Pero una cosa es supervisar y otra atosigar. La supervisión debe hacerse con tacto, con respeto a la persona, y al mismo tiempo debe ser oportuna, de forma que el líder pueda apoyar o corregir el rumbo si el seguidor se está desviando.

Como no puede hacer la supervisión estrecha que Branson llama “micromanagement”, el líder espera que cada uno de los seguidores haga su trabajo lo mejor posible, pero no los deja solos. Ordinariamente la supervisión se hace a través de los reportes financieros y de las juntas de consejo.



Roberto Adame  
[www.adameandco.com](http://www.adameandco.com)

Biografía:

Autor del libro *La invención del futuro: El desafío del liderazgo*. Egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y con grado de Maestría por parte de la Universidad de Manchester, Inglaterra. Ha realizado estudios de especialización en Administración en México, Estados Unidos y Holanda. Fundador de la consultoría de negocios Adame & Co. con más de 20 años de experiencia, especializada en áreas de estrategia, diseño e instalación de organizaciones efectivas, mejoras estructurales en operaciones. Sus clientes abarcan una gama de sectores industriales, servicios y comercialización.



# CUMPLIR

PRÁCTICAS DEL LÍDER



Parece una cosa sencilla, pero cumplir las promesas, hacer hasta lo imposible por cumplir lo que se acordó, no es lo más común. De mi observación de los líderes esta cualidad también es algo que los distingue.

Cumplir los compromisos exige voluntad, disciplina y coherencia. El compromiso más evidente es cumplir la misión de la compañía. Esa es la promesa mayor que les hacen a los stakeholders, es decir, a los empleados, accionistas, clientes y a la sociedad en general.

Implícita o explícitamente, el líder establece el compromiso de cuidar a los seguidores, tanto atendiendo sus preocupaciones como apoyando y cuidando sus carreras. Estas son promesas que generan compromisos que los líderes exitosos ponen mucho cuidado en cumplir.

Charles Spinosa da una definición que apareció en la revista Harvard Business Review, “**esencialmente una empresa es una dinámica red de promesas y compromisos**”. El líder es quien hace que esas promesas se conviertan en realidad, para que la red y la organización sigan funcionando y la empresa logre sus objetivos.

Mintzberg identificó a principios de los setentas los diez roles del manager. Uno de los principales es el rol de liason, el rol de enlace, y sostiene que el líder mantiene contactos continuamente. El objetivo de los contactos, según Mintzberg, es conseguir información y distribuirla, después de procesarla, a las personas que necesiten esa información para realizar su trabajo.

La interpretación moderna es que el líder tiene esos contactos para hacer y recibir promesas, para hacer compromisos y después asegurar que los compromisos se cumplan. De esa forma, que su rol sigue funcionando.

El líder exitoso empieza por cumplir sus propios compromisos. Lo primero que hace es tener claro a que se comprometió, qué promesas están implícitas en los planes, ya sea inversiones requeridas, cambios organizacionales, alianzas o trato con los clientes. El líder lo clarifica y después cuida detalladamente que sus propios compromisos se cumplan y que todos sean comunicados oportunamente.

“El mayor riesgo es no cumplir y olvidar lo que se promete uno a sí mismo”, decía Abraham Lincoln. El liderazgo comienza con el auto liderazgo y tiene el compromiso de mejorar, desarrollar y transformar a la persona. Es el compromiso de rediseñarse, cuando las circunstancias así lo requieran. Este es uno de los primeros compromisos que enfrenta el líder.

Al inicio del periodo fiscal, con la planeación estratégica y los planes de trabajo perfectamente armados, y los presupuestos ya trazados, solo quedaría esperar a que se vayan cumpliendo. La realidad de todos conocida es que frecuentemente sucede lo contrario.

El líder no puede sentarse a esperar a que todos cumplan los planes que no son otra cosa que promesas de acciones futuras. Se requiere la práctica de cumplirlos, cueste lo que cueste.

Uno de los artículos del Harvard Business Review más reproducidos y populares es el que Robert Schaffer tituló en 1974 Demand better results and get them. En él sostiene que el mayor cambio en la productividad de muchas empresas se logra, no con innovaciones tecnológicas o programas motivacionales, sino con la decisión asumida por los directivos de que la empresa debe y puede lograr esas mejoras de productividad sustanciales.

Schaffer sostiene que la capacidad de exigir resultados es una de las capacidades de liderazgo menos desarrolladas y explotadas. Solo los líderes que pueden cumplir primero las altas exigencias que implica su propio cargo, pueden hacer que otros también las cumplan.

“EL MAYOR RIESGO  
ES NO CUMPLIR  
Y OLVIDAR  
LO QUE SE PROMETE  
UNO A SÍ MISMO”



El líder se atiene a los resultados de sus exigencias cumplidas. Cuando el líder predica con el ejemplo, cumplir los compromisos y las promesas en la red de su empresa se convierte en una manera de operar de todos los días.

Por ejemplo, los líderes se aseguran de que se cumplan las promesas laborales hechas al personal cuando fue contratado y, por otra parte, que se pague a los proveedores puntualmente.

La otra cara de la moneda es que el líder espera y se asegura de que las promesas que recibió o los compromisos que alguien hizo con él se cumplan.

Los líderes son expertos en el arte de la rendición de cuentas. Saben que solo si cumplen sus propias promesas, tendrán la autoridad moral para pedir a otros que cumplan las suyas y lo hacen con todo el rigor necesario.

Cumplir los compromisos es el eje sobre el que gira la ejecución. Hasta la etapa de planeación, no sucede gran cosa en la empresa. Cuando se inicia la parte práctica, es cuando el líder empieza a cumplir compromisos y a exigir a otros el cumplimiento de los mismos. Es entonces cuando las cosas empiezan a cambiar y los resultados esperados se materializan.

El líder establece estándares, declara principios éticos y valores para la empresa u organización.

En ese momento establece el compromiso de cumplirlos él mismo y hacer que se respeten en todos los casos, aun en los que sea doloroso. El costo de cumplir es alto, ya que muchas veces hay que rechazar contratos, deshacer alianzas o despedir personal. Esto es lo que hace que solo algunos pocos sean líderes exitosos: porque cumplir rigurosamente los compromisos adquiridos exige disciplina y sacrificio.



\_Roberto Adame  
[www.adameandco.com](http://www.adameandco.com)

Biografía:

Autor del libro *La invención del futuro: El desafío del liderazgo*. Egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y con grado de Maestría por parte de la Universidad de Manchester, Inglaterra. Ha realizado estudios de especialización en Administración en México, Estados Unidos y Holanda. Fundador de la consultoría de negocios Adame & Co. con más de 20 años de experiencia, especializada en áreas de estrategia, diseño e instalación de organizaciones efectivas, mejoras estructurales en operaciones. Sus clientes abarcan una gama de sectores industriales, servicios y comercialización.



# SERVIR

PRÁCTICAS DEL LÍDER

Hace unos años se puso de moda presentar la pirámide organizacional en forma invertida. Esto es, con el director general en la base y los empleados de línea en la parte superior, en contacto con los clientes. Después, a las oficinas corporativas se les empezó a llamar "centros de servicio", ya sea a los trabajadores o a las tiendas mismas.

Con esto se quiere señalar que los niveles superiores de la organización están para servir al personal (el cual a su vez sirve al cliente) y no al revés, ya que los empleados tradicionalmente han estado para servir a los jefes. Por desgracia, la tendencia no ha tenido mucha resonancia y los ejemplos exitosos no han sido replicados ampliamente.

Pero en los casos donde sí funciona es porque el líder ha adoptado como práctica servir a los demás y la mayoría de los líderes exitosos que hemos conocido tienen como práctica común servir. Servir a los colaboradores directos para que estos a su vez sirvan al siguiente nivel organizacional hasta llegar a los que sirven directamente al cliente. He aquí cinco ejemplos de la práctica de servir

## 01 EL LÍDER ES COACH, MENTOR Y SPONSOR DE SUS COLABORADORES

Ya sea de manera sistemática o de manera informal, el líder está siempre atento a sus colaboradores. Les sirve como guía y coach para enfrentar sus problemas y ayudarles a dominar sus miedos y temores. Conforme van creciendo, se va transformando en su maestro, tanto en lo que les puede enseñar directamente como en lo que puede hacer para que ellos aprendan por su cuenta. Como mentor, también les enseña a navegar por las turbulentas agujas de la compañía.

El líder cuida a sus colaboradores ejerciendo su rol de sponsor, identificando oportunidades para que puedan seguir en su carrera y preparándolos para las oportunidades que sabe se van a presentar. Además, los defiende cuando no están presentes.

## 02 EL LÍDER ACEPTA SU PARTE DE RESPONSABILIDAD Y NO ABANDONA A SUS SEGUIDORES

El líder es el primero en reconocer la responsabilidad por los problemas y las fallas o fracasos. Aunque el colaborador haya tenido la responsabilidad de los hechos, como un cliente perdido, una oportunidad menos en el mercado de futuros o un accidente, el líder toma su parte de responsabilidad y no deja solo al colaborador. Esta es una de las maneras de servir que tiene mayor impacto en los seguidores. No se trata de quitarle responsabilidad, sino de acompañarlo para que el proceso contribuya de verdad a su crecimiento personal, para que sea una experiencia de aprendizaje y no un evento destructivo. El perdón generoso es también una forma en que el líder sirve a sus colaboradores.





## 03 EL LÍDER APOYA AL SEGUIDOR EN LOS MOMENTOS DIFÍCILES

Los momentos difíciles son frecuentes en la vida de las personas y el líder se encarga de que esos días sean menos duros gracias a su compañía, a sus palabras y al apoyo que brinda compartiendo sus experiencias negativas. Todo eso hace esos momentos más llevaderos. Las negociaciones estancadas, el contrato no cerrado, el conflicto, todo el líder lo hace más llevadero. Tanto en la vida personal como en el trabajo, el líder está atento a las dificultades de sus colaboradores. Está cerca cuando pasan toda o buena parte de la noche preparando presentaciones, cuando hacen falta ideas nuevas para solucionar conflictos o, más humano todavía, cuando pierden a uno de sus seres queridos. Todos estos son momentos para que la cercanía del líder se haga presente.

Los líderes militares y políticos como Napoleón, Lincoln o Churchill estaban cerca de sus soldados y colaboradores antes de las grandes batallas; los líderes empresariales se acercan lo más posible a sus colaboradores, aunque sea por video, e-mail u otra herramienta de comunicación.

## 04 EL LÍDER AYUDA EN LAS TAREAS DIFÍCILES Y ALIGERA LA CARGA

Aunque el líder se especializa en delegar a sus colaboradores, en ciertos momentos, cuando las circunstancias lo ameritan, voluntariamente consiente la delegación inversa y comparte el trabajo con los más ocupados y retrasados para terminar el trabajo. Algunas veces también hace cosas, no solo delega para que otros hagan. Son clásicos los ejemplos de Jack Welch ayudando a vender turbinas a las empresas de aviación o el de Bill Gates presentando sus productos a un banco alemán. Cuando veíamos a Steve Jobs presentando el nuevo iPhone, no hacía otra cosa que tomar el papel de un vendedor, independientemente del glamour que pudiera haber a su alrededor.

## EL LÍDER SIRVE ACTIVAMENTE A LOS CLIENTES

Para poder servir a los clientes, el líder tiene que saber qué es lo que quieren y después movilizar a su organización para hacerlo bien y de forma competitiva. “Yo no usaría lo que fabrico, no me gusta mi producto, pero es lo que quieren mis clientes, por eso lo hago y lo hago con todo mi cariño”, me confiaba una empresaria.

Es lo que quieren los clientes y el líder sirve a sus clientes haciendo lo que satisface a sus necesidades y sus preocupaciones.

Para eso moviliza a toda su organización, la vuelca hacia el cliente y le dice claramente qué es lo que debe hacer. Fomenta una cultura de atención al cliente que pone en primer lugar las necesidades de este y se adapta a ellas con prontitud.

Solo así tiene sentido la pirámide invertida y pasa de ser solo un buen deseo y una moda pasajera a un elemento de la cultura empresarial. Esta es una característica de empresas nacidas recientemente como Amazon y Starbucks; otras ya más antiguas y tradicionales, como Macy's también hacen lo mismo.



\_Roberto Adame  
[www.adameandco.com](http://www.adameandco.com)

Biografía:

Autor del libro La invención del futuro: El desafío del liderazgo. Egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y con grado de Maestría por parte de la Universidad de Manchester, Inglaterra.

Ha realizado estudios de especialización en Administración en México, Estados Unidos y Holanda. Fundador de la consultoría de negocios Adame & Co. con más de 20 años de experiencia, especializada en áreas de estrategia, diseño e instalación de organizaciones efectivas, mejoras estructurales en operaciones. Sus clientes abarcan una gama de sectores industriales, servicios y comercialización.







# PERSEVERAR

PRÁCTICAS DEL LÍDER

PERSEVERAR

‘Lo más difícil no es tener una idea o una visión muy clara, lo más difícil realmente es mantenerte en esa idea y seguir buscando los objetivos a pesar de todas las dificultades y del coro de posibles excusas, coartadas y racionalizaciones para abandonar tu proyecto que te repiten tus amigos y familiares. Además está tu propio coro interior, tus propios pensamientos con los que a veces hay que luchar. A la opinión de las personas cercanas preocupadas por tu bienestar, se suman los adversarios y rivales que buscan darte una buena salida para quitarte de en medio.’

Esta reflexión de un empresario refleja una de las prácticas del líder, la que muestra el esfuerzo que se requiere todos los días, todas las semanas para evitar bajarse del proyecto, disminuir los alcances que se habían planeado o matizar la ambición hasta convertirla en algo deslucido, una caricatura de la versión original que provocó el sueño del líder.

La perseverancia por supuesto es muy importante al inicio del proyecto o cuando se empieza el ‘startup’. Todo está en contra y sólo con el esfuerzo constante se consigue empezar un negocio o un proyecto importante.



Perseverar implica sobre todo, soportar los juicios que se hacen sobre la persona, su esfuerzo o sobre su ambición. Uno de los campos en donde más se ha investigado sobre la perseverancia y lo que significa mantenerse en el camino a pesar de las opiniones en contra es la pintura y el arte en general.

El caso que ilustra es el de los Impresionistas, los pintores franceses de mediados del siglo XIX que fueron rechazados una y otra vez de los salones donde se exhibía la pintura oficial y en donde se hacían las ventas de cuadros más importantes. Tras varios años de rechazo, finalmente decidieron que si el aparato oficial no aceptaba su manera de pintar y de expresarse ellos harían su propia exposición. De ahí se inició una escuela de pintura y una tendencia en todas las artes que triunfó en Europa y en todo el mundo.

El líder exitoso mantiene su rumbo y la intensidad de su trabajo a pesar de los traspies y fracasos temporales; pero es más importante perseverar cuando se ha logrado el objetivo parcialmente, porque todos los que opinan les parece que ya es suficiente, 'si ya tienes lo que necesitas para vivir, por qué sigues trabajando.' Es la pregunta de la incomprensión ante la ambición de lograr lo máximo posible. Como si al alpinista que quiere ascender el Himalaya lo pudieran contentar con subir el Aconcagua.

La conexión de la ambición y la visión con el esfuerzo necesario y la disposición a pagar el costo para alcanzarlos, están entrelazados en una narrativa en la cual estos elementos se retroalimentan y se justifican uno a otro.

El líder tiene muy clara la conexión entre la ambición personal y el resultado de los proyectos o iniciativas en que se transforma en acciones prácticas y esto es lo que le permite resistir las evaluaciones y pagar el precio de lograr su sueño. Tiene que soportar los juicios de los demás que ven que sus acciones no se acomodan a la normalidad porque no alcanzan a ver lo que el líder ve, no tienen su imaginación y no tienen la visión de lo que significa lo que el líder busca.

Los ejemplos de líderes perseverantes están por todos lados, en la historia, las religiones y los negocios o la política. Hernán Cortés que sortea mil dificultades para formar la expedición que será el comienzo de la conquista de México y después se compromete con el avance al quemar las naves en las que había llegado a las costas de México (o hundirlas según algunos historiadores) y seguir la guerra hasta conquistar la gran Tenochtitlán. Además haciendo alianzas a veces con sus capitanes que se rebelaban y querían regresar y a veces con los pueblos indígenas enemigos de los aztecas.

Lincoln fracasó en todo tipo de elecciones para gobernador y senador de su estado hasta lograr finalmente ser electo presidente de Estados Unidos. Amancio Ortega, fundador de Zara, de ser un maquilador en un taller de costura llegó a convertirse en uno de los hombres más ricos del mundo. La perseverancia le permitió a Steve Jobs regresar a Apple y relanzar a la empresa hasta transformarla en un ícono moderno de la tecnología y los negocios. Todos ellos soportan los malos tiempos haciéndose de una piel gruesa para soportar las críticas, disfrutando la jornada y anticipando las recompensas y los beneficios tanto para sí mismos como para la sociedad y la familia.

Perseverar para los líderes no significa aferrarse y mantenerse en una línea recta sin cambio o mantener una posición inflexible; perseverar dice Sam Mendez, director de cine, es vivir la jornada y disfrutarla y cita a Polonio en Hamlet: 'By indirections find the direction out'. La perseverancia, requiere flexibilidad, prueba y aprendizaje de los errores.

El líder se aferra a la pasión, al gusto por lo que hace, a disfrutar el proceso y al mismo tiempo busca la fuerza en la ambición que va educando y preparando en las dificultades. Echa mano de la resistencia para levantarse de los tropiezos temporales.

El líder tiene claros los beneficios derivados de su esfuerzo. Así también se apoya en sus valores para mantenerse en el camino y para impulsarse hacia las metas. Si Lincoln estuvo dispuesto a que murieron cientos de miles en la guerra de secesión americana fue porque tenía dos grandes objetivos, un solo país y la integración total de los afroamericanos como ciudadanos americanos, y no esclavos ni ciudadanos de segunda.

Para algunos los principios personales ayudan a evitar con frecuencia las aguas de la complacencia y la inactividad precursoras del descarrilamiento. Proyecto iniciado, proyecto terminado es su mantra. No empezar nada sino está dispuesto a pagar el precio de llegar hasta el final, así no le queda más remedio y alternativa que perseverar.

Resumiendo, la perseverancia importa más que el talento y su práctica se facilita si el líder se preocupa más por sus valores y ambición que por las opiniones de los demás y las tentaciones del camino que junto con las comparaciones no le ayudan en las necesarias decisiones que se toman todos los días.



\_Roberto Adame  
[www.adameandco.com](http://www.adameandco.com)

Biografía:

Autor del libro La invención del futuro: El desafío del liderazgo. Egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y con grado de Maestría por parte de la Universidad de Manchester, Inglaterra.

Ha realizado estudios de especialización en Administración en México, Estados Unidos y Holanda. Fundador de la consultoría de negocios Adame & Co. con más de 20 años de experiencia, especializada en áreas de estrategia, diseño e instalación de organizaciones efectivas, mejoras estructurales en operaciones. Sus clientes abarcan una gama de sectores industriales, servicios y comercialización.



# TRABAJAR

PRÁCTICAS DEL LÍDER

# TRABAJAR

“TOMANDO POR MODELO A CÉSAR APRENDÍ A DICTAR DIVERSOS TEXTOS A LA VEZ, Y HABLAR MIENTRAS SEGUÍA LEYENDO. INVENTÉ UN MODO DE VIDA EN EL QUE PODÍAN CUMPLIRSE PERFECTAMENTE LAS TAREAS MÁS PESADAS SIN UNA TREGUA TOTAL; LLEGUÉ A PROPONERME ELIMINAR LA NOCIÓN FÍSICA DE FATIGA”.

Marguerite Yourcenar, Memorias de Adriano.

Quizá no al grado tan obsesionado que relata la escritora Marguerite Yourcenar en su novela de la vida del emperador Adriano, pero en casi todos los líderes hay una práctica común, el trabajo: trabajo continuo, constante, productivo. Trabajar por muchas horas por día, por semana es una de las prácticas comunes de los líderes.

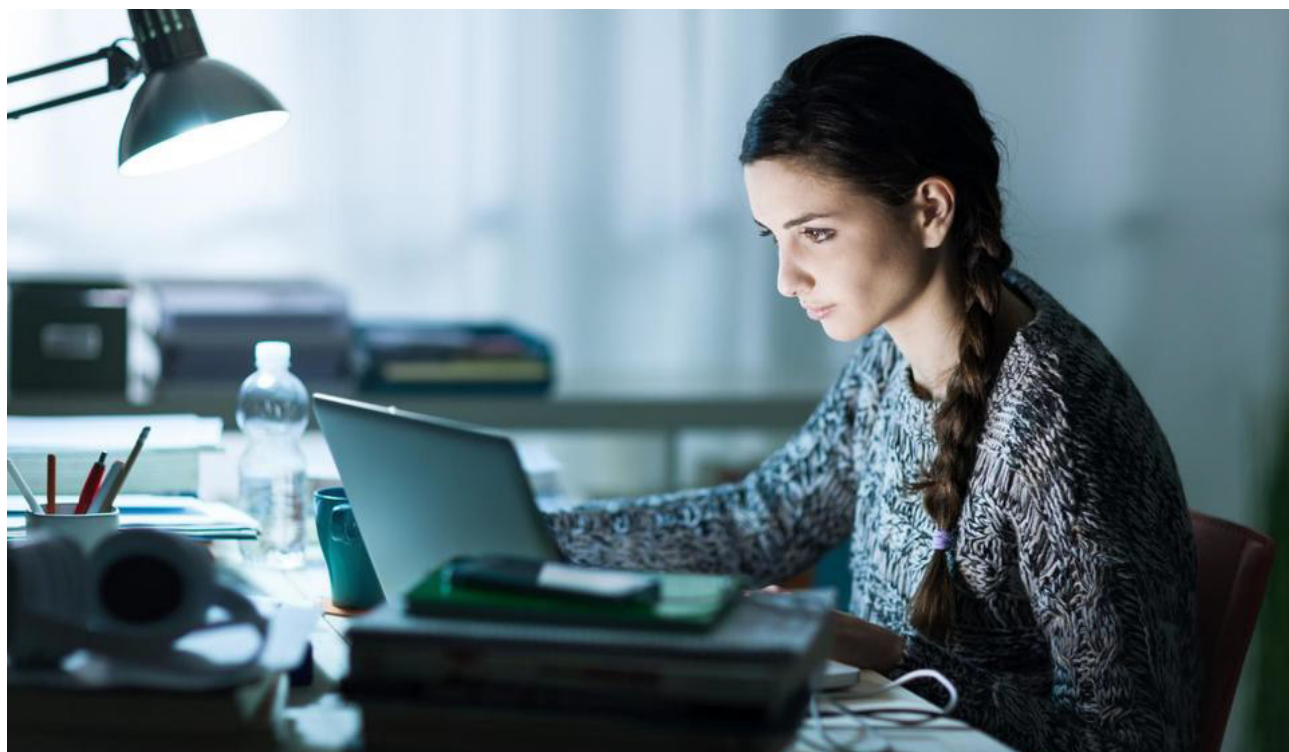
Como dijeron muchos de Lorenzo Zambrano, “*Trabajaba muchas horas*”. Ciertamente para crear CEMEX desde Cementos Mexicanos hubo que trabajar muchas horas, no sólo de Zambrano, sino de todo su equipo.

El trabajo es la llave que convierte los sueños y los propósitos en realidades. El trabajo de realizar los sueños es mucho trabajo, por más que se delegue al estilo de libros como *Getting Things Done* de David Allen, o se sigan los consejos del autor de *4 Hours Work Week* de Timothy Ferriss, no hay, al parecer, remedio, los sueños y las visiones requieren mucho trabajo.

El líder ataca los trabajos tediosos con pasión. Los enmarca en este gran rompecabezas que constituye su visión y de todo trata de extraer un motivo de alegría para seguir trabajando, siempre profundamente concentrado y dedicado, el trabajo no es nunca escudo para dejar de hacer otras cosas.

Lyndon Jhonson tenía dos tripulaciones de oficina porque cuando era el presidente de Estados Unidos trabajaba muchas horas. Churchill adoptó un método de trabajar, dormir, trabajar, dormir; el día redondo. Durante la segunda guerra mundial pasaba horas en la cama leyendo y contestando correspondencia y revisando reportes con un equipo de sus principales colaboradores. Hay una escena en una película biográfica en que se lo muestra en la tina tomando un baño mientras tiene una junta con el Presidente Roosevelt de Estados Unidos.

Una de las características del líder, siempre falto de tiempo, es que trata de escoger en que trabaja, escoge cuidadosamente a qué le dedica su tiempo. Se ocupa de los asuntos de corto plazo que no puede delegar y trabaja en los de largo plazo. El largo plazo, el pensar lento, es el trabajo personal más importante porque no es fácilmente delegable. Algunos líderes aplican sistemáticamente el criterio del 80/20, el principio de Pareto. El 80% del beneficio viene del 20% de los asuntos a resolver, a esos se dedica el líder, a los pocos importantes concentradamente, no pierde el tiempo en asuntos menores.



A pesar de sus ocupaciones, juntas y viajes trata siempre de ser dueño de su agenda. Programa su día, su semana, hasta el año. No le deja su agenda a los demás o a la urgencia del momento. Todo lo atiende, según sea la urgencia, pero también resuelve lo que el programó para hacer desde antes, en base a sus objetivos, sus proyectos y programas.

El líder debe de ser cuidadoso, ya que mientras llega al momento de finalmente aceptarse a sí mismo y que con eso lleguen los permisos de fallar, el líder lidia, batalla con el perfeccionismo. El perfeccionismo causa siempre sobrecarga de trabajo. Analizar y volver a analizar, inventar opciones y hacer análisis de sensibilidad una y otra vez, volver a analizar y poco a poco eliminar las posibilidades de error, desgastan y postergan las decisiones con lo que viene posteriormente más trabajo.

El líder trabaja a buen ritmo. Busca la productividad, usando las herramientas tecnológicas más avanzadas, simplificando todo lo más posible. Cuida su velocidad de trabajo sin perder el control. Mide el avance continuamente. Trabaja con el mínimo de distracciones, pero con las pausas necesarias para poder mantener el mejor rendimiento de su energía.

El trabajo no le impide ver el panorama completo. No se absorbe tanto que no le permita ver lo que pasa en el mundo, en su industria o en el gobierno. Por lo general su concepto de trabajo incluye buscar nuevas oportunidades y estar atento a las tendencias que anticipan las amenazas para los negocios.

Tiene su vida ordenada, crea espacios de descanso y de vacaciones pero sobretodo su trabajo es su pasión y los tiempos de trabajo aunque sean fatigosos no son aburridos. Sabe integrar, como sostienen algunos psicólogos modernos, trabajo / diversión / descanso. El trabajo es diversión y por eso el líder, requiere pocos períodos de descanso; hace trabajo y descanso en una misma acción, a un mismo tiempo. Puede trabajar los domingos en la mañana, cuando todo el mundo duerme, porque sólo la pasión le permite hacerlo y quedar fresco y renovado para cuando vayan apareciendo los miembros de la familia y los amigos.

No estamos retratando o promoviendo al workaholic, simplemente hemos encontrado que construir sueños y aterrizar visiones requieren trabajo. Ante esto líder balancea siempre su espiritualidad con un equilibrio mental, físico y emocional dinámico.



\_Roberto Adame  
[www.adameandco.com](http://www.adameandco.com)

Biografía:  
Autor del libro La invención del futuro: El desafío del liderazgo. Egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y con grado de Maestría por parte de la Universidad de Manchester, Inglaterra. Ha realizado estudios de especialización en Administración en México, Estados Unidos y Holanda. Fundador de la consultoría de negocios Adame & Co. con más de 20 años de experiencia, especializada en áreas de estrategia, diseño e instalación de organizaciones efectivas, mejoras estructurales en operaciones. Sus clientes abarcan una gama de sectores industriales, servicios y comercialización.





# EXPLICAR

PRÁCTICAS DEL LÍDER

# EXPLICAR

De las muchas prácticas del líder hay una que parece tan natural que casi no se destaca. El líder siempre explica a sus seguidores. De hecho, el líder siempre está explicando algo a alguien. Lo hace todo el tiempo, por eso casi no se nota. En el modelo tradicional de liderazgo, el líder explicaba la visión a sus seguidores para convencerlos de que lo acompañaran a hacerla realidad. En el concepto moderno, el líder explica las oportunidades y las amenazas a los seguidores para que reconozcan la realidad, resuelvan los problemas y aprovechen las oportunidades. En ambos estilos el líder explica.

Cuando trataba de revolucionar a GE y promover el modelo de mejora de calidad Six Sigma, Welch explicaba las oportunidades y problemas de la empresa y cómo la aplicación de esa filosofía ayudaba a lograr mejores niveles de productividad y rentabilidad. Welch explicaba, con ejemplos de los casos exitosos que se habían realizado en la propia empresa, cómo aplicar las teorías para así lograr resolver los problemas que impedían movilizar al gigante GE.

Simon Sinek muestra los beneficios de explicar primero el por qué y sólo después de lograr la atención y la motivación de la audiencia tocar el qué hacer y cómo hacerlo. La motivación la logra el líder cuando comparte las razones para la acción, cuando explica el por qué mueve a los seguidores a la acción. Muy pocos estarán interesados en qué hacer y cómo hacerlo, aunque se explique muy bien, si antes no está claro el por qué.

A veces la explicación toca temas y asuntos dolorosos o con perspectivas terribles. Pero ante esos predicamentos el líder tiene que explicar claramente el por qué embarcarse en esa aventura y hacer frente a los desafíos. Así lo hizo Churchill en su famoso discurso 'Sangre, sudor y lágrimas' con el que arengaba a los ingleses a enfrentar largos años de muerte y destrucción que les esperaban a cambio de la libertad de Inglaterra, Europa y el mundo.

Los líderes explican cuidando siempre con delicadeza a los que escuchan. No se trata de hacerlos sentir ignorantes o incapaces de ver por sí mismos la realidad o el futuro sino más bien, en un afán de respeto, explican concediendo que todos tienen derecho a saber y a tener la mejor información para tomar las mejores decisiones.

Sin embargo muchos no se sienten llamados a tomar acción. Piensan que es asunto de los demás. Por eso el líder reduce la angustia ante lo desconocido y la incertidumbre que provoca aventurarse donde nadie ha llegado y les explica y comparte la razón de su confianza. Poco a poco vence la resistencia y logra el concurso de su equipo o de sus seguidores. La empresa se vuelve tarea de todos.

El líder aprende a explicar, usa narraciones, ejemplos, metáforas o números; cualquier medio que sea la mejor forma de transmitir su idea y su mensaje a los seguidores. Con el internet puede usar nuevas formas: juegos, webinars y presentaciones. Los arquitectos usan planos y maquetas, los predicadores la palabra, los ejecutivos todo lo que les ayude a mostrar sus ideas.

Sobre todo usan una buena historia, un buen cuento que ayude a transmitir las ideas centrales y lo básico de la explicación. Los ejecutivos explican a los inversionistas, a los gobiernos, a los grupos de activistas sociales, no sólo a sus empleados y a su consejo de administración lo que intenta hacer y por qué lo deben hacer. De las explicaciones dependen las inversiones, los permisos o el apoyo y el respaldo para las iniciativas.



El líder explica no sólo una vez sino las veces que se necesite. Cambia de tácticas, usa ejemplos para que todos estén en la misma idea y con los mismos objetivos. No se cansa de explicar. Recientemente, hablando de la presión de Cataluña por separarse de España el presidente del gobierno Español, Mariano Rajoy declaró: 'Tengo que explicar mejor mi posición'.

Hamlet le explicaba con insistencia a los actores cómo debe representarse la obra de teatro con la que intenta desenmascarar a los asesinos de su padre, el Rey de Dinamarca, Don Quijote se pasa los días explicando a Sancho Panza la vida del Caballero andante y la belleza de Dulcinea. El director técnico o el coach le explican al equipo y después a cada jugador lo que esperan, cómo jugar cada parte del partido, cómo ubicarse, pero también le explican al directivo por qué contratar a cada jugador y por qué invertir el dinero que se tiene que gastar para armar un equipo ganador. Sin tregua, explican y explican.

El líder trata de hacerlo mejor cada vez, se prepara para explicar. No improvisa; piensa, reflexiona, evalúa y después junta los argumentos, elabora las preguntas, hila las historias que acompaña después del lenguaje corporal adecuado a la ocasión.

Para lograr los beneficios y el progreso de las organizaciones el líder requiere alineación de mentes y voluntades, alcanzar los estados de ánimo óptimos para lograr la satisfacción de clientes y empleados. Todo esto se facilita cuando el líder ejercita la práctica de explicar.



\_Roberto Adame  
[www.adameandco.com](http://www.adameandco.com)

Biografía:

Autor del libro La invención del futuro: El desafío del liderazgo. Egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y con grado de Maestría por parte de la Universidad de Manchester, Inglaterra. Ha realizado estudios de especialización en Administración en México, Estados Unidos y Holanda. Fundador de la consultoría de negocios Adame & Co. con más de 20 años de experiencia, especializada en áreas de estrategia, diseño e instalación de organizaciones efectivas, mejoras estructurales en operaciones. Sus clientes abarcan una gama de sectores industriales, servicios y comercialización.



# APRENDER

PRÁCTICAS DEL LÍDER

# APRENDER

La velocidad de cambio de los negocios se está acelerando continuamente. El internet y otras tecnologías hacen que el líder tenga que estar aprendiendo para mantenerse actualizado y al tanto de las nuevas condiciones de su mercado y de la economía.

En un libro reciente Creativity Inc, Ed Catmull, fundador y CEO de Pixar, menciona 8 factores que hacen que su empresa se mantenga como líder de la industria del espectáculo y una de las más rentables. Y de esos 8, la mitad tienen que ver con el aprendizaje y el proceso de convertirse en expertos.

El primer factor para aprender son los viajes de investigación; antes de hacer una película viajan para investigar antes la historia, los personajes, la forma en que viven y cómo desempeñan su trabajo, tratan de llegar a lo más cercano a la historia que van a contar.

Otro factor es hacer proyectos pequeños, cortometrajes en su caso, en donde se pueden probar en forma controlada las nuevas tecnologías y aprender su potencial y posibilidades sin poner en riesgo a toda la empresa. Uno más es lo que llama Post mortem. Se trata del proceso de analizar lo que se hizo y cómo se hizo, que resultados se lograron. Es una auténtica autopsia de una película y con todo cuidado desmenuzar y aprender de los aciertos y fallas que se cometieron.



Finalmente menciona el énfasis en la educación y el aprendizaje continuo. Se trata de mantener fresca la perspectiva aprendiendo cosas nuevas y distintas al trabajo diario, para que la mente sea siempre materia dispuesta para aceptar nuevos conocimientos y enfoques.

Gracias al aprendizaje, el líder está en posición de descubrir o inventar nuevos mercados y generar nuevos desarrollos. Permite la innovación sistemática y el aprovechamiento de la creatividad. Si el líder no se mantiene aprendiendo, los competidores rápidamente lo dejan atrás.

Todos los verdaderos líderes aprendieron durante su vida hasta llegar a ser expertos en lo que hacen, y por eso llegan a ser líderes. Generalmente vemos a los líderes en un momento de sus carreras donde ejercen el liderazgo como si fuera lo más natural, pero no vemos todo el proceso de formación que tuvo que pasar para llegar preparado a ese momento. Abraham Lincoln estuvo 4 años en la presidencia de Estados Unidos, y en ese tiempo ganó la guerra de Secesión Americana y emancipó a los esclavos. Pero no vemos las otras décadas de preparación para convertirse en el experto en el gobierno americano, en sus leyes y problemáticas, en el conocimiento de los hombres más capaces, en su preparación para el debate y el manejo de los conceptos políticos y filosóficos. Mucho lo aprendió en la reflexión sobre sus experiencias prácticas y de las consecuencias derivadas de los efectos de las decisiones sobre las personas, el público y las instituciones.

La preparación y los aprendizajes le permiten al líder hacer acopio de distingos y conocimientos detallados que lo habilitan para tomar las mejores decisiones que llevan a poder generar mejores acciones que los demás jugadores en el mercado.

Un líder experto es alguien que se gana el título con la práctica, no sólo de conocer las teorías. Siempre escogemos para los asuntos importantes a alguien que tenga los conocimientos, la práctica y sepamos de sus casos de éxito.

El convertirse en experto viene de la práctica constante de la función o profesión, pero de la práctica “mindful”, sostiene la psicóloga norteamericana Ellen Langer, significa estando en tiempo real y concentrados en lo que se hace en ese momento, observando con cuidado los cambios y las diferencias que suceden ante nuestras acciones y los cambios realizados.

Los líderes corporativos efectivos pasan por diversas etapas de preparación en las empresas. Con el tiempo se convierten en expertos en sus organizaciones, en los competidores y los mercados. Son conocedores del marco regulatorio que gobierna sus empresas y conocen sus productos. No lo pueden conocer todo, pero son diestros en manejar las dinámicas y estados de ánimo de sus organizaciones y los mercados, además de las finanzas y la economía.

En las empresas con frecuencia se descuida el proceso de generación de expertos en la función principal que genera valor, ya sea por ejemplo, desarrollo de software, diseño de computadores o extracción de petróleo de pozos profundos y se promueven los aspectos generalistas como comunicación, negociación o liderazgo, siendo que no hay donde se aprovechen estas lecciones si la persona no es primero un conocedor experto en su función. Primero el experto, después el líder. Esta debe ser la guía en el desarrollo personal y organizacional.



\_Roberto Adame  
[www.adameandco.com](http://www.adameandco.com)

Biografía:

Autor del libro La invención del futuro: El desafío del liderazgo. Egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y con grado de Maestría por parte de la Universidad de Manchester, Inglaterra. Ha realizado estudios de especialización en Administración en México, Estados Unidos y Holanda. Fundador de la consultoría de negocios Adame & Co. con más de 20 años de experiencia, especializada en áreas de estrategia, diseño e instalación de organizaciones efectivas, mejoras estructurales en operaciones. Sus clientes abarcan una gama de sectores industriales, servicios y comercialización.





# TRABAJO EN EQUIPO

PRÁCTICAS DEL LÍDER

# TRABAJO EN EQUIPO

La metáfora de los equipos deportivos ilustra el trabajo del líder en las empresas y negocios. El nombre lo tienen, son equipos de fútbol o beisbol, pero eso no quiere decir que haya cohesión, objetivos comunes, comunicación fluida y espacios para aprender. Todo esto es necesario para ganar campeonatos y en las empresas para alcanzar los grandes objetivos.

Desde el piso de la fábrica con los operadores y mecánicos que integran equipos de alto desempeño hasta el consejo de administración pasando por los responsables de fusiones y adquisiciones o desarrollo de nuevos productos, los líderes son tan exitosos como logren ser hábiles para gestionar estos equipos.

Tanto el emprendedor como el CEO dependen de los equipos. Para muchos inversionistas, una de las variables de decisión para invertir es la calidad del grupo que lidera el start up. Es importante la idea o el producto, es importante el líder, pero también es fundamental que este haya logrado hacer un equipo que sirva de base para construir la empresa.

Esta tarea, es una de las prácticas más complicadas para el líder. Es la que exige mayor destreza y es en donde este manifiesta su madurez o sus carencias.

Requiere de casi todas las prácticas básicas, auto conciencia, trabajar, escuchar, delegar, leer, manejo del estrés (o la presión) y juicio para entender los conflictos y canalizarlos. No es una práctica interna o de conceptos. Para hacer equipos, se practica y se vuelve a practicar, no se generan en el vacío, se dan en la interacción humana.

Con frecuencia escuchamos “tiene partido el vestidor” como explicación de que el líder del equipo, el entrenador, ha sido incapaz de prevenir o anticipar los conflictos y está enfascado, muchas veces inútilmente, en la reparación y control de daños para recobrar alguna forma de equipo que le permita salvar la temporada y salvar su puesto.

El líder demuestra serlo cuando sus seguidores trabajan alineados y más o menos en la misma dirección. Igual que en los deportes, el directivo no puede tener a unos peleando con los otros, a pesar de haber carreras y promociones en juego.

Hacer equipos en cualquier nivel organizacional tiene que ver con manejar personalidades con grandes egos, que buscan sus satisfactores personales primero. Se requiere convertirlos y convencerlos de que su ambición personal debe ser subordinada a los intereses de la empresa, para integrarlos en la dinámica del equipo y su participación productiva.

Hay dos clases de equipos: uno es el que se forma para resolver un problema, desarrollar un producto o llevar el hombre a la luna. Otro muy diferente es el equipo que se forma, o se debería formar con los miembros de la organización que les toca naturalmente trabajar juntos por largos periodos de tiempo a veces indefinido. Los hermanos que manejan una empresa junto con el fundador o el Director General con sus directores funcionales pueden o no hacer un equipo compacto. Es responsabilidad del líder que no se le parta el vestidor y hacer que estos equipos funcionen a su máximo potencial.

Amy Edmondson, profesora de Harvard y autora del libro Teaming sostiene que los beneficios del trabajo en equipos se magnifican en aquellas organizaciones que por el crecimiento se vuelven más complejas y requieren más puestos, más especialistas y diferentes procesos. El tamaño de los problemas es mayor. La respuesta tradicional a esto son dos, más talento, o más procesos. Una alternativa a estos dos enfoques es el trabajo en equipo. Para esto se requiere que los líderes hagan cambios en el trato con la gente y aceptar el desafío de liderar equipos.

Al tratar con grupos, el líder debe ser flexible y humilde, siguiendo con la metáfora deportiva en el ejemplo más claro, el entrenador del Barcelona empezó su gestión sosteniendo “Todos somos iguales” en clara referencia a Messi. Los resultados no avanzaban, semanas después cambió el discurso a “En el Barcelona Messi es el líder” y desde entonces ha ganado todos los campeonatos. El rol del líder es encontrar al líder informal y hacerlo funcionar en equipo. Benitez en el Real Madrid no lo supo hacer y duró 5 meses en el puesto.

## EL LÍDER DEBE SER FLEXIBLE Y HUMILDE



Al hacer que los esquemas formales de organización se conviertan en equipos de trabajo le permite al líder aprovechar toda la energía que puede entregar cada uno en lo individual y no sólo no desperdiciarla sino hacer que la colaboración y la confianza que brota logre metas más ambiciosas.

Los problemas en las empresas se están complicando, las especialidades que se van desarrollando para profundizar en los conocimientos sobre-especializados para las nuevas tecnologías requieren compartir con otros especialistas y de esa colaboración salen mejores decisiones y mejores implementaciones.

El líder disfruta ver el equipo funcionando cuando tiene objetivos claros, roles definidos, acordados y aceptados; cuando el equipo se da reglas de comportamientos y de comunicación y cuando logra que las ambiciones personales queden supeditadas al bien del equipo y de la organización. Este es un reto listo para ser aceptado por cualquier aspirante a ser mejor líder.



\_Roberto Adame  
[www.adameandco.com](http://www.adameandco.com)

Biografía:

Autor del libro La invención del futuro: El desafío del liderazgo. Egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y con grado de Maestría por parte de la Universidad de Manchester, Inglaterra. Ha realizado estudios de especialización en Administración en México, Estados Unidos y Holanda. Fundador de la consultoría de negocios Adame & Co. con más de 20 años de experiencia, especializada en áreas de estrategia, diseño e instalación de organizaciones efectivas, mejoras estructurales en operaciones. Sus clientes abarcan una gama de sectores industriales, servicios y comercialización.



# FORMAR

PRÁCTICAS DEL LÍDER

# FORMAR

El líder verdadero forma líderes conscientemente, siguiendo un plan o inconscientemente con su ejemplo, pero está siempre formando líderes.

El pasado mes de diciembre publicamos en este espacio del Grupo Reforma, un cuestionario de autoevaluación, invitando a los líderes a ubicarse en su liderazgo en 23 cuestionamientos. Una de las preguntas era ¿Tiene usted ya listo a su sucesor?, las respuestas fueron reveladoras. Esta pregunta obtuvo la calificación más baja de las 23. Solo el 5% sostiene tener listo a la persona que lo va a suceder en su puesto.

Este resultado muestra la preocupación de empresarios, ejecutivos y líderes de negocios sobre la necesidad de mejorar la manera como realizamos la práctica de formar líderes. Todos están de acuerdo en que es muy importante, pero por los resultados, representa todavía una asignatura pendiente.

En la teoría el líder pasa por tres etapas; primero esta aprender a ser líder, después viene la época de desempeño del liderazgo y finalmente la tercera es la etapa de compartir aprendizajes y conocimientos para ayudar a formar líderes. En mi experiencia la tarea de formación de líderes corre a través de las tres etapas, no tiene una etapa definida. El líder, siempre está formando a otros. No puede esperar a que le toque la época de compartir, lo tiene que hacer continuamente si quiere lograr resultados importantes.

Para formar a otros no se tiene que ser un gran líder, se es grande cuando formas líderes, se trata de una tarea clave del proceso de sucesión, ya sea la sucesión del fundador o la del ejecutivo importante. La perspectiva fresca y el aprendizaje del sucesor empieza con la generosidad y el realismo del titular. El realismo implica: Primero, no hay nadie eterno, segundo, no hay líder o ejecutivo perfecto (por más que algunos lo crean), tercero, el líder normalmente se hace. Con estas tres verdades o piezas de la realidad se enfrenta el fundador-ejecutivo con su principal tarea de liderazgo.

Dos libros recientes critican ferozmente los procesos de formación de líderes de la "Industria del Liderazgo", la industria constituida por los cursos, retiros, videos, diplomados, talleres y demás; son cuestionados por Barbara Kellerman (The end of leadership) y Jeffrey Pfeffer (Leadership BS). Sin embargo, siguen apareciendo líderes en las empresas, más bien como el resultado de las iniciativas individuales, de la artesanía de los líderes, que de los esfuerzos institucionales de desarrollo.

Así como ahora se reconoce por los expertos, como Douglas Thomas y John Seely Brown, que el proceso de aprendizaje no es solo del conocimiento transmitido, sino que el estudiante aprende "leyendo" al maestro, así el líder se deja leer por sus colaboradores aspirantes a líderes, que aprenden sobre qué es lo importante a través de observar los comportamientos y prácticas y definen cuales de estos son esenciales para ser líder. No se trata de dar conferencias continuas sino abrir la posibilidad de ver en acción al líder, con todos los estados de ánimo, dudas y resoluciones que implica el saber para donde ir y decidirse a iniciar ese camino escogido.

Igual que en muchos aprendizajes de prácticas complejas, la persona puede llegar por si misma a definir qué es liderazgo o cómo funciona observando a los líderes, pero siempre ayuda, y acorta el camino el tener a alguien que pueda explicar los matices de las estrategias y las tácticas fundamentales.



Los líderes no se forman solos, se forman contra la resistencia y las experiencias difíciles. Si las aves no tuvieron la resistencia del aire no irían más rápido, simplemente no podrían volar. Así son los líderes. Bajo la guía de alguien van venciendo las resistencias para convertirse en líderes. La mayor resistencia se percibe cuando el líder trata de formar otros líderes. Se batalla con la propia resistencia, con el egoísmo que estorba las acciones generosas que se requieren para atender a otros y por otra parte enfrentar la resistencia natural a ser transformados en líderes.

La formación del líder puede hacerse desde cualquier rol: mentor, coach o sponsor y a veces las tres. Mentor para retarlo y descubrir sus potenciales, dar confianza en sus desafíos y trazar nuevos rumbos. Coach para proveerle nuevas herramientas y prácticas, y finalmente el Sponsor para buscarle en la organización los puestos, los proyectos y las oportunidades para poner a prueba y formar el temple, el carácter y el valor del líder. Es el rol de sponsor el que genera esas oportunidades donde al aspirante a líder se le permite pasar por las pruebas reales, los aprendizajes en tiempo real.

El líder se prepara para desarrollar a los líderes. No es suficiente el interés, el acercamiento personal o la pasión por compartir; el líder investiga las últimas técnicas, experiencias y prácticas sobre aprendizaje de adultos y las aplica a los casos que le toca formar. Es un proceso de adquirir conocimientos de filosofía y de la naturaleza humana en el contexto de las empresas modernas.

Ya hemos apuntado que por lo general las enseñanzas, talleres y libros de liderazgo se centran en las cualidades humanas, sociales y valores del líder. Pero una de las competencias más importantes es el conocimiento de su especialidad. Los líderes ayudan a conocer también la industria, la tecnología, la física, química y mecánica de sus productos o servicios y a partir de estos conocimientos se convierten en expertos y definen con mayores argumentos a donde debe ir la organización. Saber a dónde ir es fundamental en el líder.

El líder generoso no solo deja crecer a los aspirantes a líder, se compromete con su formación y busca la manera de apoyarlos activamente. En este proceso, él mismo se pule y convierte en un mejor líder. Cualquier momento es bueno para hacerse las preguntas: ¿Está listo mi sucesor?, ¿Está en la organización?, ¿Qué estoy haciendo para prepararlo?

No sólo a su sucesor, hay que hacer la pregunta general. ¿Están listos los líderes de mi organización? ¿Qué estoy haciendo para prepararlos? También cualquier momento es bueno para empezar.



\_Roberto Adame  
[www.adameandco.com](http://www.adameandco.com)

Biografía:

Autor del libro La invención del futuro: El desafío del liderazgo. Egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y con grado de Maestría por parte de la Universidad de Manchester, Inglaterra. Ha realizado estudios de especialización en Administración en México, Estados Unidos y Holanda. Fundador de la consultoría de negocios Adame & Co. con más de 20 años de experiencia, especializada en áreas de estrategia, diseño e instalación de organizaciones efectivas, mejoras estructurales en operaciones. Sus clientes abarcan una gama de sectores industriales, servicios y comercialización.



ADAME & CO.  
Business Consulting

[www.adameandco.com](http://www.adameandco.com)



PRÁCTICAS DEL LÍDER