

Resulta difícil definir el liderazgo. Normalmente, en un intento por conceptualizarlo, se alude al ejemplo de los grandes líderes que se han sucedido a lo largo de la Historia: Napoleón, Maquiavelo, Gandhi..., y se sugiere que el secreto reside en intentar ser todos ellos a la vez. Sin embargo, esos modelos nos parecen inalcanzables por su altura; además, el camino hacia el auténtico liderazgo no pasa por intentar emular las vidas de estos grandes hombres, sino en analizar qué es lo que hace que un buen líder lo sea en la práctica.

Hasta ahora, algunos teóricos han intentado definir lo que es un líder modélico y han postulado que este debe ser:

- Creativo y disciplinado
- Visionario y detallista
- Inspirador e imponente
- Competente para dirigir y delegar
- Ambicioso y humilde
- Solvente y dispuesto a arriesgarse
- Intuitivo y racional
- Con capacidad de formar y controlar

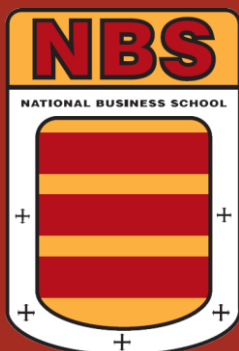
Bibliografía
Jo Owen

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



Cómo liderar

Habilidades necesarias para gestionar, liderar y tener éxito

Jo Owen

INTRODUCCION

Es evidente que tantas cualidades combinadas difícilmente se podrán encontrar en la realidad, y, por otro lado, tampoco es cierto que sean absolutamente necesarias para llegar a ser un líder. El verdadero liderazgo radica en estar a la altura de las circunstancias en cada momento, porque, de hecho, muchos de los grandes líderes lo han sido en una determinada situación y, cuando ésta cambió, dejaron de serlo (piénsese, por ejemplo, en Churchill). Por lo tanto, hay que tratar de ser un líder eficaz, no perfecto.

En todo caso, no existe una receta mágica para llegar a ser un líder y, sin embargo, algunos hechos parecen querer demostrar que dicha posibilidad se da. En efecto, no es descabellado afirmar que cualquier persona puede llegar a ser líder, toda vez que, entre los actuales, hay gente de todos los estilos personales y cada uno de ellos tiene su particular fórmula de éxito: la balanza puede inclinarse a favor de quien menos se espere.

Por otro lado, hay cosas que todos los líderes hacen bien y, aunque esto no garantiza el éxito, al menos lo hace más probable y permite por ello afirmar que liderar es algo que puede ser aprendido. El secreto estriba no en aspirar a ser alguien grande, sino, por el contrario, en intentar conseguir lo mejor de uno mismo. En ese sentido, el objetivo de este libro es, precisamente, demostrar cómo se pueden adquirir las características del liderazgo efectivo y de qué forma pueden ser adaptadas al estilo personal de cada uno.

Las definiciones del liderazgo suelen incluir muchas palabras altisonantes y a menudo vacías de contenido: visión, valores, etc. Frente a ellas, esta obra postula que el liderazgo es, en primer lugar, una cuestión práctica. En concreto, pretende dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Se puede aprender a ser líder?
- ¿Qué se entiende por visión?
- ¿Cuánto "valen" los valores en la realidad?
- ¿Cómo consiguen triunfar algunos líderes aparentemente débiles?
- ¿Por qué algunos grandes hombres fallan como líderes?
- ¿Qué es lo que buscan los líderes en sus seguidores?
- ¿Qué es lo que hace a un buen líder?
- ¿Un líder es tan sólo alguien que está arriba?
- ¿Cómo gestionar conflictos y crisis?

No se pretende ofrecer una teoría o una fórmula, sino más bien presentar una colección de la sabiduría recogida en todos los niveles y en diferentes organizaciones, cuyos consejos pueden servir para llegar a ser un líder efectivo en cualquier peldaño de cualquier organización.

Primera parte: fundamentos del liderazgo

Centrarse en la gente. Uno de los rasgos más valorados del auténtico liderazgo es saber motivar a los demás. Para inspirar la motivación, es necesario centrarse en las personas. Esta capacidad la integran tres habilidades:

- “Descentrarse de uno mismo”, es decir, conocerse y conocer cómo uno afecta a los demás.
- Influir en los demás, o saber vender ideas, así como el proceso de llevarlas a la práctica.
- Gestionar hacia arriba o influir en el jefe.

Todos aquellos que pretenden llegar a la posición del líder en cualquier nivel tienen que poseer estas tres habilidades. Ello es así porque incluso los altos responsables tienen que saber persuadir e influir, sin que puedan contentarse con tan sólo dar órdenes.

Para los líderes, conocerse a uno mismo es conocer cómo se influye en los demás. En concreto, es necesario tener en cuenta cuáles son los factores que motivan y los que desmotivan a las personas que queremos influenciar. Además de eso, hay que conocer tanto el estilo de esas personas, como el de uno mismo, y saber qué es lo que hay que hacer para conseguir una interacción productiva con el otro.

El liderazgo implica, en definitiva, conseguir que los demás hagan cosas. En otras palabras, consiste en vender la visión, el plan, los valores y las ideas de cambio que tiene uno. En ese sentido, los líderes son, en el fondo, proveedores de ideas que consiguen convencer a los demás para que les ayuden y apoyen.

Vender ideas es un proceso que se sustenta sobre tres planos:

- Sus características.
- Los beneficios que reporta.
- Las esperanzas y los sueños.

Las características de una idea son las mismas para todos sus destinatarios, mientras que los beneficios pueden variar, así que para hacerla prender en alguien es necesario conocer perfectamente las necesidades y deseos de esa persona, presentándole sus características como beneficios. Por otro lado, y por encima de estos dos niveles, está el de las esperanzas y los sueños. El objetivo, para un líder empresarial, radica en mantener un influjo sobre los mismos y en conectarlos con los requerimientos del trabajo.

El principio básico para influir en la gente debe consistir en conectar con su agenda y con su estilo, o, en otras palabras, conseguir estar en la misma onda que ellos. Por ello, lo importante en el proceso de ejercer un ascendente sobre los demás es que dicho proceso sea estructurado, lógico y que siga las pautas del tradicional modelo de venta:

1. Establecer el problema/oportunidad desde el punto de vista del otro.
2. Prever los beneficios de abordar el problema/oportunidad.
3. Proponer la solución.
4. Describir su funcionamiento.
5. Prevenir las posibles objeciones.
6. Volver a subrayar los beneficios.
7. Cerrar el trato/conversación.

Lo más trabajoso de lograr suele ser el primer punto: ponerse de acuerdo sobre el problema/oportunidad dadas las diferentes prioridades que, por ejemplo, puedan tener los distintos departamentos de una empresa u organización y su carácter a menudo enfrentado; pero la tarea del

auténtico líder consiste en encontrar el nexo de unión entre elementos e intereses divergentes y aprovecharlo para posibilitar un avance.

Además, a la hora de influir en otras personas hay que contar con los posibles factores adversos que puedan presentarse, como pueden ser el miedo, la avaricia y la pereza. El más fuerte de ellos es el miedo: la mayoría de la gente prefiere el statu quo o no hacer nada antes que intentar algo nuevo. Para superar este obstáculo, hay que estudiar y prevenir las objeciones que pueda expresar la otra persona para quitarle el aura de riesgo a la idea que se propone (para ello, es bueno, por ejemplo, diseñar un proyecto piloto antes de iniciar el desarrollo completo, estructurar la inversión para no arriesgarlo todo a la vez o conseguir los primeros resultados cuanto antes para demostrar que la idea es válida, entre otras sugerencias). Por otro lado, superar el obstáculo de la avaricia consiste en hacer ver a la otra persona su propio interés en una idea, interés que no tiene por qué ser sólo económico, sino que puede consistir en el reconocimiento profesional u otro tipo de ventajas. Por último, la inercia de un individuo o de una institución es un obstáculo que se supera, simplemente, haciendo que para ellos sea fácil decir sí.

En cuanto a la capacidad de ejercer influjo sobre los superiores, es de destacar su importancia para hacer carrera profesional, así como la oportunidad que supone de aprender otras habilidades fundamentales. Es un ejercicio cuyos efectos se pueden ver a diario dada la frecuencia del trato que se tiene con un superior. Consiste, fundamentalmente, en encontrar al jefe idóneo (alguien que no suponga un obstáculo en nuestro camino), conseguir los resultados adecuados (comprender lo que realmente se espera de nosotros) y mostrar el comportamiento acertado (esto es, adaptarse al estilo del jefe y construir una relación basada en la colaboración).

Ser positivo. Éste es uno de los requisitos fundamentales para el liderazgo. Por ello es importante discernir en qué consiste ser positivo y qué no lo es. En concreto, por actitud positiva en la vida empresarial se suele entender:

- Ver oportunidades, en vez de problemas.
- Aprender a tener suerte de manera coherente.
- Pasar del análisis a la acción.
- Vivir mejor.

Por el contrario, ser positivo no consiste en:

- Una felicidad aparente y una falsa amabilidad.
- Un falso optimismo.
- Falsas alabanzas hacia la gente "fácil de manejar".
- Ignorar los problemas, los riesgos y las realidades.
- Esperar lo mejor y jugar.

De todas estas cualidades la más decisiva es ver las oportunidades allí donde los demás no ven más que problemas. Por ejemplo, Akio Morita, el fundador de la empresa Sony, contempló en una ocasión a los jóvenes de Nueva York llevando cajones "boom box" pegados al oído para escuchar música, e inmediatamente comprendió que tenían la necesidad de llevar la música con ellos en su vida diaria; de esta manera llegó hasta inventar el "walkman", que se convirtió rápidamente en un éxito mundial.

En efecto, el mundo abunda en ejemplos de personas cuyas propuestas de negocio al principio se consideraron descabelladas y ahora se perciben como algo perfectamente lógico en cuya base se encuentra una sencilla idea. Para demostrarlo no hay más que citar la iniciativa de Amazon en la venta de libros por Internet, las apuestas (betfair.com), los viajes (lastminute.com), etc. En sus principios, todas estas iniciativas no partían tan sólo de una oportunidad detectada, sino que se empezó a actuar para aprovecharla. En definitiva, no hay buenas ideas que no hayan sucedido antes en la realidad.

Todas estas propuestas o ideas se han topado con muchos obstáculos y problemas en el camino de su realización. Saber

enfrentarse a ellos y resolver dificultades con éxito está en el corazón del verdadero liderazgo. No obstante, en el contexto del liderazgo empresarial resulta más apropiado hablar de la capacidad de decisión que de la solución de problemas, porque la primera se traduce en acción, mientras que la otra pertenece más a la esfera del mundo académico, donde puede no tener consecuencias prácticas inmediatas. Además, en el mundo empresarial no se pueden esperar soluciones perfectas, ya que estas llevan demasiado tiempo; no debe olvidarse que lo que se busca son soluciones prácticas y lo perfecto es a menudo enemigo de lo práctico.

La solución de problemas requiere un enfoque estructurado dada la escasez de tiempo y la cantidad de información ambigua que hay que procesar. Frente al modelo estándar de solución de problemas, que consiste en:

1. identificar el problema;
2. crear una hipótesis;
3. crear una estructura de datos;
4. encontrar los datos;
5. revisarlos y analizarlos y
6. emitir una recomendación, se sugiere un enfoque más comprensivo, cuyas fases serían las siguientes:
 - a. identificar el problema y quién lo padece, además de comprobar si se trata de una causa o un síntoma;
 - b. crear una hipótesis, encontrar una perspectiva alternativa y hablar con la gente;
 - c. crear una estructura de datos, cuestionar los datos y las definiciones y encontrar alternativas;
 - d. buscar los datos de manera exhaustiva hasta encontrar los más relevantes y luego reducir la búsqueda centrándose en ellos;
 - e. revisar y analizar los datos, construir una hipótesis sin ser neutral y, si no funciona, construir otra;
 - f. hacer una recomendación, intentar venderla a las partes interesadas, e identificar y resolver dudas antes de hacerla pública.

Ser profesional. La profesionalidad es otro requisito indispensable para el éxito en el liderazgo. Para los líderes emergentes la profesionalidad comporta cuatro elementos:

1. Aprender a "aprender el liderazgo" (esto es, aprender de ejemplos de los que ya se pueden considerar líderes, entender la carrera profesional como nombre y verbo a la vez, y aprender de una observación y un descubrimiento estructurados).
2. Aprender las reglas locales del juego: comprender la profesionalidad en el contexto de la organización (la mejor manera de hacerlo es guiarse por la gente a la que se considera exitosa en la empresa, es decir, a aquellos que se promueve).
3. Asumir algunas lecciones universales de la profesionalidad (lealtad, honestidad, responsabilidad, capacidad de ofrecer soluciones y energía).
4. Practicar la llamada etiqueta de supervivencia empresarial (o, lo que es lo mismo, comportarse de manera que las demás personas se sientan cómodas, apreciadas, respetadas e importantes).

Segunda parte: la práctica del liderazgo

En el mundo del liderazgo medio no existen las certidumbres y reina la ambigüedad. Todos compiten con todos por los recursos y prioridades limitadas. Se forman alianzas cambiantes para conseguir objetivos igualmente cambiantes. Si se quiere conseguir que las cosas sucedan hay que desafiar la gravedad e inercia de la empresa. Las reglas del éxito y fracaso cambian inesperadamente, y es necesario conocerlas si se quiere triunfar, y, por supuesto, producir resultados.

En ese sentido, las habilidades y comportamientos del liderazgo son acumulativos, los nuevos se añaden a los antiguos conforme se avanza por el camino hacia el liderazgo. Este camino se puede reducir a tres etapas básicas:

- a. Comienzos del liderazgo. Se aprenden los fundamentos: comprenderse a uno mismo, aprender el negocio, entender la cultura y las reglas locales de juego, actuar con objetivos conocidos.
- b. La práctica del liderazgo. Dentro de la empresa hay que prepararse para descubrir nuevas habilidades con el fin de manejar redes, gente, ambigüedad y complejidad, y negociar los objetivos hasta verlos cumplidos.
- c. Asimilar el liderazgo. En la cúspide del liderazgo se requieren nuevas habilidades: tener una visión incluyente, ser ejemplo de coherencia, crear los mejores equipos, crear condiciones para el éxito, conseguir y dirigir recursos hacia la consecución del objetivo.

El camino hacia el liderazgo medio. Hay muchos caminos para llegar al liderazgo auténtico, y todos son abruptos. No obstante, es posible proponer una ruta que consiste en lo siguiente:

1. Centrarse en la gente. Los líderes de nivel medio saben cómo conseguir resultados a través de las personas. Aprenden a motivar y a entrenar a aquellos de los que son responsables y a tejer redes de influencia para aquellos sobre los que no tienen control.
2. Ser profesional. Los líderes medios también deben manejar algunas habilidades básicas de la gestión empresarial y el liderazgo, tales como leer críticamente, escribir con propiedad según lo que se persiga, y ser capaz tanto de hablar como de escuchar.
3. Ser positivo. El arte de ser positivo es especialmente importante en el mundo del liderazgo medio. Consiste en considerar el cambio como una oportunidad, no como un riesgo, y, de esta manera, aprender a enfrentarse al conflicto. Además de todo esto, es necesario poseer cierta aspiración a la fama. El líder debe demostrar que se pueden conseguir resultados

excepcionales partiendo de una ambigüedad y una complejidad no menos excepcionales.

Cómo aplicar la teoría en la práctica. Una de las cualidades más valoradas en el mundo del liderazgo es el saber motivar a los demás. No obstante, son escasos los líderes que poseen esta cualidad. Ser capaz de motivar a la gente es saber qué es lo que los demás esperan de uno como líder.

Por ello, un buen líder habrá de contar con las siguientes virtudes:

- Mostrar interés por la carrera de sus empleados.
- Ser honesto con ellos y convertirse en alguien en quien puedan confiar.
- Saber hacia dónde se va y cómo llegar hasta allí.
- Hacer saber que se hace un trabajo válido y reconocido.

En las antípodas de lo anterior se encuentran dos elementos: (i) el dinero, que cuando es mencionado desmotiva, y cuya introducción como elemento de las relaciones interpersonales puede romper la confianza y la credibilidad; y (ii) el tiempo dedicado a la vida privada, pues los que han decidido orientar su carrera profesional hacia las cimas del liderazgo tienen que asumir un tanto de sacrificio en el tiempo que dedican a su vida personal, cuyas preocupaciones no se deben mezclar con las de la vida profesional.

En conclusión, si alguien pretende llegar a convertirse en un líder o está en camino hacia ello, la regla básica es que trate a sus empleados como seres humanos y les ofrezca oportunidades. Sólo así encontrará respuesta en ellos.

Ser positivo en la práctica. Liderar en una organización se parece a una partida de ajedrez. El principio y las aperturas son conocidos por todos. Pero si se ha realizado una mala apertura o si se ha avanzado hasta una posición equivocada, uno puede encontrarse metido en un atolladero. En definitiva, todo depende de los movimientos

que se hagan y de la visión de la situación que se tenga.

En ese sentido, el trayecto de un líder de nivel medio se parece al del alfil, que tiene que conseguir mucho con poco poder, moviéndose siempre en zigzag. En efecto, la vida de un líder es una vida de crisis, conflictos, riesgos y ambigüedades, en la que de uno se esperan resultados, influencia y utilización del poder.

Todo esto se puede conseguir mediante una combinación de habilidades y comportamientos positivos, entre los que se encuentran los siguientes:

1. Gestionar conflictos, crisis y riesgos.
2. Gestionar proyectos.
3. Gestionar el cambio.
4. Construir poder, influencia y redes.

Gestionar conflictos, crisis y riesgos. Nunca hay que evitar los conflictos; lo mejor es enfrentarse a ellos. Estos desarrollan el liderazgo y las habilidades interpersonales del líder emergente.

Asimismo, el conflicto nunca se debe tomar como algo personal. En consecuencia, hay que centrarse en los temas e intereses que están en juego y no en las personas. Resulta recomendable también desvincularse emocionalmente y observar con objetividad lo que ocurre, porque si se pierde la compostura, se pierde el argumento.

Siendo esto así, se recomienda ponerse la llamada "máscara del liderazgo", y tener delante la imagen de nuestro líder ideal para guiar nuestras acciones.

A la hora de responder a las crisis lo importante es conocerse a uno mismo. Hay personas a las que el trabajo les borra la identidad. Cuando tienen que enfrentarse a una crisis o cuando se jubilan no les queda nada a qué atenerse; son los que "viven para trabajar". Por eso es importante mantener una vida activa fuera del trabajo: esto da la independencia necesaria para enfrentarse mejor a los desafíos.

Cuando llegue el momento de tomar riesgos, hay que tratar de minimizar la ambigüedad y la inseguridad. Por ejemplo, las industrias del petróleo, las farmacéuticas y las compañías de seguros se basan en la exposición y toma de riesgos, que implican miles de millones de dólares, de forma que las decisiones que se adoptan en esos ámbitos deben hacerse con la máxima claridad y seguridad posibles. En concreto, antes de arriesgarse hay que asegurarse de que se tiene respuesta para las siguientes cuatro preguntas:

- ¿Me ayuda esta oportunidad a obtener habilidades que me sirvan en el futuro?
- ¿Estoy preparado para el éxito o el fracaso?
- ¿Habría suficiente reconocimiento y recompensa si se decide correr el riesgo?
- ¿Serán asumibles las consecuencias del fracaso?

No obstante, el mayor peligro para un líder emergente es no estar dispuesto a afrontarlo. En efecto, elegir esta opción puede garantizar la supervivencia, pero también cerrar para siempre la puerta del éxito.

Gestionar proyectos. La buena gestión de proyectos es una habilidad que escasea. Normalmente, los proyectos iniciales acaban costando y durando el doble de lo previsto, e incluso sobre algunos se pierde el control completamente. En ese sentido, algunos proyectos, como las batallas, están decididos de antemano; por eso es importante asegurarse previamente de que vayan a tener éxito. Éste puede estar garantizado si se evita caer en las siguientes fuentes potenciales de error:

- a) el problema,
- b) el patrocinador,
- c) el equipo y
- d) el proceso.

En primer lugar, identificar el problema no es un proceso fácil; se trata de analizar todo tipo de iniciativas como la reducción de costes, la calidad de servicio, el

rediseño, la gestión de la cadena de abastecimiento, etc. El buen análisis se consigue agotando la pregunta "¿por qué?". Por ejemplo, un director de hotel podría hacerse una serie de preguntas: ¿por qué tengo que subir el precio de las habitaciones?, ¿por qué tenemos que mejorar los beneficios?, ¿por qué los beneficios están por los suelos?, ¿por qué suben nuestros costes por cliente?, ¿por qué tenemos cada vez menos clientes?, y constatar que los competidores cobran menos que él. El análisis llevaría al director a tomar la decisión opuesta a la que pretendió al principio: bajar el precio de las habitaciones en vez de subirlo.

En segundo lugar, asegurarse un buen patrocinador es una pieza del éxito, porque éste, a su vez, puede llegar a considerarlo en clave de su propio éxito personal. También el patrocinador suele tener el poder e influencia necesarios para superar los obstáculos políticos o legales que surjan ante el proyecto.

Por otro lado, para percatarse de la importancia de un proyecto ayuda saber a qué equipo ha sido confiado, esto es, si se trata de uno de primera o de segunda categoría. Determinar esta cuestión al principio ofrece suficiente margen de tiempo para renunciar si se ha descubierto que el equipo es de segunda y, por lo tanto, la prioridad del proyecto también.

Por último, el proceso adecuado para la gestión de un proyecto podría lograrse atendiendo tres recomendaciones: 1) empezar por el final y trabajar hacia atrás, 2) prever el mínimo número de pasos requeridos para llegar al final deseado y 3) crear un proceso de gestión efectivo, garantizando objetivos y un proceso de toma de decisiones claro.

Gestionar el cambio. El elemento del cambio es uno de los más temidos para mucha gente, dado que implica inseguridad y riesgo. Cuanto menos control se tiene sobre el cambio, más desconfianza genera. No obstante, existen herramientas que permiten optimizar las posibilidades de éxito cuando hay que enfrentarse al cambio. Son, básicamente, tres:

1. Orientar el cambio hacia el éxito.
2. Gestionar el proceso del cambio.
3. Gestionar la red del cambio.

Se podría incluso proponer una fórmula matemática, consagrada por la experiencia, del éxito o el fracaso frente al cambio:

(V+N+C+P) es mayor o igual que (R)

En dicha fórmula, sus elementos vendrían representados de la siguiente manera:

V= Visión. Tenerla es asegurarse de que el objetivo es bueno y ofrece lugar en él a los que participan. Su significado debe ir más allá de los meros beneficios.

N= Necesidad. Debe existir una necesidad percibida de cambio. El riesgo de no hacer nada debe superar al riesgo de hacer algo.

C= Capacidad de Cambio. Es inútil tener la visión y la necesidad si una empresa no cuenta con habilidades o recursos para la transformación. El personal necesita estar seguro de que el camino emprendido se puede recorrer con éxito.

P= Primeros pasos. Hay que saber que es determinante apoyar al ganador. Un líder astuto es consciente de ello y buscará conseguir algunos resultados tempranos para silenciar a los opositores.

R= Riesgos y costes del cambio para la empresa. Normalmente, se pueden afrontar de manera racional. El papel del líder a la hora de conducir el cambio consiste en desmitificar la amenaza que se percibe en el mismo, estructurando inversiones para minimizar la exposición al riesgo, ensayando ideas, realizando prototipos, etc. De esta manera, frente al "factor MID" (integrado por el miedo, la inseguridad y la duda), el líder conseguiría alinear la visión del cambio con la visión y expectativas personales de los demás, acentuar el peligro de no hacer nada frente al de hacer algo y lograr en los demás la sensación de estar implicados en el cambio y en el control del mismo.

Construir poder, influencia y redes. El líder de nivel medio tiene más responsabilidad que autoridad y sólo puede conseguir resultados a través de influencias, alianzas y redes. La capacidad de conseguirlo diferencia a los verdaderos líderes de los meros gestores, que se mueven exclusivamente en su esfera de autoridad.

Construir una red de influencias y alianzas conlleva tiempo y dedicación. Cada alianza con un individuo que nos resulte necesario se basa en un contrato psicológico diferente, que se podría expresar mediante una "ecuación de confianza", fácil de formular y difícil de cumplir:

$$C = (I \times C) / R$$

C= Confianza. Cuanta más exista, mayor es el grado de influencia mutua.

I= Intimidad. En este contexto significa poseer los mismos valores y compartir los mismos objetivos e intereses. La intimidad entendida así se obtiene pasando tiempo con la gente y escuchándola. Cuanto más tiempo se dedica a la escucha activa, mejor se comprende a las personas y más aprecio se obtiene.

C= Credibilidad. Esto significa ser capaz de cumplir lo que se promete. Cada vez que cumplimos algo que resulta de interés para otro individuo, aumenta nuestra reserva personal, que podremos intercambiar por el favor de otra persona.

R= Riesgo. Cuanto más importante sea un cometido, mayor confianza debe existir. Hay que demostrar que somos personas de fiar en tareas cada vez más arriesgadas y desafiantes.

Conclusión

Al final del camino del liderazgo se encuentra el rendimiento, que puede significar cosas diferentes según los distintos niveles de la empresa. En ese sentido, el rendimiento con un objetivo asignado no es suficiente para considerar a alguien un buen líder, puesto que la excelencia técnica no garantiza la excelencia del liderazgo.

El buen rendimiento y el buen liderazgo tienen que ser inseparables. A pesar de que resulta difícil definir lo que es un buen rendimiento en cada caso, se debe intentar extraer simplicidad y claridad de donde reinan la confusión y la inseguridad, o, en otras palabras, lograr objetivos de rendimiento simples que todos puedan comprender y seguir.

Según esto, el liderazgo no es un objetivo lejano, alcanzable sólo para una especie selecta de humanos que controlan nuestros destinos. Para ser líder no es necesario gobernar el mundo o una multinacional. Podemos ser líderes en nuestro equipo de proyecto, en un departamento o en una expedición. Incluso podemos empezar a desarrollar nuestras capacidades de liderazgo desde el primer día de trabajo.

El camino hacia el liderazgo no tiene por qué sufrir las arbitrariedades del azar. Aunque sea cierto que muchas veces no se puede dar marcha atrás en la dirección elegida, hay que saber que existe una serie de habilidades y comportamientos que los líderes tienden a poseer. Estas habilidades y comportamientos se pueden aprender, y, aunque no garantizan transformarse en un líder, pueden ayudar notablemente para que ello se produzca algún día.

Los líderes pueden existir en cualquier nivel de una empresa. No hace falta esperar puestos de superioridad para demostrar la capacidad de liderazgo que uno tiene. Ésta se puede demostrar desde el principio. En definitiva, para tener éxito como líder hay que empezar por intentar dar lo mejor de uno mismo.