

Moisés Ruiz

¿PARA QUÉ SIRVE UN LÍDER?

**Lecciones de liderazgo aplicadas a la
empresa, la política y la vida**



Madrid - Buenos Aires - México

© Moisés Ruiz, 2008

Reservados los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Ediciones Díaz de Santos

www.diazdesantos.es/ediciones (España)

www.diazdesantos.com.ar (Argentina)

ISBN: 978-84-7978-848-3

Depósito legal: M. 2.423-2008

Fotocomposición: Estefanía Grimoldi

Diseño de Cubierta: Ángel Calvete

Impresión: Fernández Ciudad

Encuadernación: Rústica-Hilo

Índice

INTRODUCCIÓN: EL RETO.....	XV
1. Para emocionar.....	1
1.1. El líder emocionalmente inteligente.....	4
1.2. Los componentes de la inteligencia emocional.....	6
1.3. Los caminos de la inteligencia emocional.....	9
1.4. Si no se utiliza la inteligencia emocional.....	12
1.5. Casos.....	14
1.5.1. Caso Zara.....	14
1.5.2. Caso Coca-Cola.....	16
1.5.3. Caso Atlético de Madrid.....	19
1.6. El liderazgo como dinamizador las emociones.....	21
2. Para liderar equipos.....	35
2.1. Equipos inteligentes.....	40
2.2. Comportamientos del líder.....	44
2.3. Caso de la selección española de baloncesto: Mundial 2006, credibilidad y conexión emocional.....	46

3. Para negociar	51
3.1. Las fases de la negociación	54
3.2. Los estilos negociadores.....	58
3.3. Casos de negociación.....	59
3.3.1. Crisis de los misiles en1962	59
3.3.2. El nacimiento de la «gran España» en el Tratado de Tordesillas	61
3.3.3. La Restauración monárquica: el Pacto de El Pardo ..	64
 4. Para motivar	 67
4.1. La automotivación	68
4.2. Motivación personal	70
4.3. Motivación grupal	71
4.4. La desmotivación.....	73
4.5. Rendimiento competitivo	75
4.6. Herramientas motivadoras.....	77
4.7. Casos	79
4.7.1. Caso AC Hoteles: la motivación empieza en uno mismo	79
 5. Para manejar el tiempo.....	 83
 6. Para resolver conflictos	 93
6.1. Cualidades del líder en el conflicto	97
6.2. Fases por las que atraviesa la solución del conflicto	98
6.3. Caso Samuel Eto'ó	99
 7. Para liderar la incertidumbre	 101
7.1. La complejidad y el miedo	106
7.2. Liderar empresas en tiempos de cambio	112
7.3. Casos	115
7.3.1. Caso Leche Pascual	115

8. Aplicaciones prácticas.....	117
8.1. Liderazgo empresarial. Administrar el talento	117
8.1.1. El caso de la Sexta	121
8.2. Líder social. Administrar la esperanza	124
8.3. Liderazgo político. Administrar la oportunidad	125
8.4. Divergencias y convergencias entre el líder político y el empresarial	128
 9. El ejemplo del deporte	 135
9.1. Fútbol, motociclismo, automovilismo, ciclismo... ..	135
9.2. Historias de superación.....	143
9.3. Por qué nunca gana nada la selección española de fútbol .	144
 10. Liderazgo útil: factor estratégico	 147
 11. Siglo XXI: líder autoconsciente.....	 161
11.1. Liderar con valores.....	163
11.2. La creación de cultura organizacional.....	164
11.3. Liderazgo consciente en la empresa.....	167
11.4. Liderazgo consciente en la vida	168
 12. ¿Cómo mantenerse en el liderazgo?	 171
 13. Análisis de líderes	 177
— Jesús de Nazareth	177
— Abraham Lincoln.....	180
— Rigoberta Menchu	181
— Bill Gates	184
— Nelson Mandela.....	186
— Liderazgo en el Quijote	188
 14. El dilema del éxito	 191

15. ¿Por qué fallan los líderes?	199
Epílogo. La perversión del líder	201

Introducción

EL RETO

Se necesitan líderes. Las incertidumbres en un mundo muy cambiante de puertas para fuera se hacen cada vez más evidentes. Vivimos en un estado de poca certeza del que dicen los eruditos «es lo mejor que nos puede pasar». La conformidad, lo cotidiano, la rutina destruyen la creatividad de las personas. La duda aviva el fuego de la pasión por encontrar caminos nuevos, retos diferentes, por no tener miedo a la diversidad del conocimiento.

En el fondo no hemos cambiado tanto, el ser humano comete los mismos errores que hace miles de años. Lo único por lo que nos sentimos transformados es por el avance de las tecnologías que hace que el espacio o la distancia no sean ya un obstáculo para que nos acerquemos. La comunicación global puede ser el factor de progreso más importante creado en la historia de la humanidad.

El progreso obliga porque no permite que nos quedemos quietos a esperar a que el mundo pase por nuestra casa; probablemente nunca lo haga. Ahora se trata de buscar alternativas a todo, de innovar, es decir, buscar, encontrar y desarrollar ideas diferentes o adaptarse a ellas cuando han sido otros quienes las han puesto en práctica.

Lo tradicional ya no vale. Las organizaciones que no han sabido adaptarse a los cambios voraces escupidos como lava volcánica por

la sociedad han desaparecido o lo están pasando francamente mal. La desorientación es la nota dominante en el sentir discordante de quien te pide novedad.

Casos como el del Partido Comunista, otrora, reflejo de cambios sociales, de igualdad, compromiso con el abatimiento de la injusticia, es decir, de valores que deberían resultar impermeables a cualquier trasfondo, han quedado como reducto marginal en el pensamiento político. El caso de la empresa informativa diario *YA*, en los años 70 adalid de la verdad informativa, con gran fuerza competitiva en el mercado de la información, ha desaparecido por no salir a buscar soluciones a tiempo, por negarse a ver lo que demandaban los cambios sociales en España. La Iglesia Católica tampoco está en su mejor momento. El capitalismo, como anunció Juan Pablo II, le está haciendo daño, las sociedades adineradas ya no desean la espiritualidad, sólo la materialidad. La razón se ha impuesto e impide creer más allá de lo que dicen los números de cuenta corriente o las hambrientas operaciones financieras. La bolsa vale más que el alma. Sólo en los países donde manifiestamente se encuentran desesperados sus ciudadanos, donde el caudal de esperanza pasa por el aeropuerto rumbo a España o a Estados Unidos, Francia etc..., la Iglesia Católica encuentra algo de hueco. Sin embargo la falta de unidad del cristianismo provocado por la inseguridad de lo venidero hace lento el esfuerzo.

¿Qué les ha ocurrido a estas organizaciones? ¿Qué necesitan los ciudadanos que viven en un mundo donde aparentemente tienen todo?

La respuesta es sencilla: *líderes y liderazgo*.

El Partido Comunista le faltó liderazgo en el tramo final y ya se ve su resultado. El diario *Ya* más de lo mismo, y la Iglesia Católica necesita un liderazgo fuerte que le devuelva confianza, orientación y unidad. Benedicto XVI no para de hablar de la unidad de los cristianos.

Dos casos más que reabren el debate sobre la necesidad de líderes para ofrecer orientación. Las Torres Gemelas se desplomaron en medio de la confusión, la tristeza y el pavor. Una situación dramática de la que sólo se pudo salir gracias a la intervención de líderes en los

diferentes campos de actuación. Gulliani no fue el único líder, hubo otros, aunque con menos reconocimiento. El entonces alcalde de Nueva York cumplió con su cometido. Detuvo la depresión social. Fue el referente de una ciudad rota que necesitaba creer en algo y en alguien. Por eso la presencia de Gulliani fue tan importante. Dentro de las Torres, el jefe de bomberos se convertía en el líder para sus hombres. Son momentos donde se necesita autoridad, dirección y mando para mantener en alerta las conductas. Pero hay más líderes, los microlíderes que surgieron en los grupos humanos atrapados en el interior de las Torres; su iniciativa salvó vidas, a eso se le llama liderazgo.

Años después en Nueva Orleáns se produjo otro suceso dramático. La ciudad acabó destruida por el empuje del desorden climático. La ausencia de líderes mantuvo en el desastre a los ciudadanos durante semanas. La ciudad tardó en recuperar su pulso normal y nunca olvidará que cuando les necesitó, los líderes desaparecieron. No se puede crecer con el sentimiento de la ausencia de liderazgo, esto provoca debilidad y denota escasa confianza en el futuro.

Por todo ello se necesitan líderes y por todo ello se necesita liderazgo.

Este libro pretende ser una guía que descubra el universo servicial del liderazgo; ante todo, el liderazgo es una cuestión altruista, de servicio a las personas.

lo parezca. Las políticas lampedusinas (es necesario que algo cambie para que todo siga igual) no son, por tanto, las sugeridas para que los líderes acaten el momento de transformación permanente tan necesario para la evolución.

Lo importante son los procesos de transformación culturales de las organizaciones. Sustituir el clima de pesimismo por el de optimismo, la conciencia del decaimiento, por la de ganadores. No olvidemos que nos encontramos en la sociedad de la imagen y en ella las organizaciones disponen de la imagen como su mejor activo. Ahí es donde reside la capacidad transformadora de la organización, desde donde arranca cualquier concepto tendente a crear una nueva visión. En la imagen está el futuro y los cambios de percepción. El ambiente viene a continuación y toca de lleno el lado humano que olvida, con obsesión, la preocupación por conceder autopistas de credibilidad a la imagen.

El cambio de negativo a positivo supone una metamorfosis cultural que empieza a provocarse en la sustanciación de la imagen amparada en símbolos, gestos, palabras y hechos. La imagen es el apoyo aéreo, pero las batallas no sólo se ganan desde el aire, hay que dar paso a la infantería para doblegar al enemigo. La primera tarea de un líder es buscar e instalar la cultura de los mejores, principal fuente de motivación, y después asegurarla con convicciones referenciadas en la realidad. No consiste en decirlo sino en hacerlo como principio para arrancar hacia la cultura de la percepción positiva, porque los hechos aportan credibilidad.

El siguiente impulso sale de dentro de la organización, por el lado humano. La imagen seduce las expectativas de futuro para la organización cuando encuentra el compromiso de todos cuantos participan en el proceso.

El autoconvencimiento es el paso previo para competir con garantías de éxito en mercados cada vez menos diferenciados.

Organización, individuo y afecto familiar

En estos contextos las actitudes superarán a las conductas. La actitud mental ganadora emerge en el interior del líder y transmite ese entusiasmo al resto de la organización, prioridad necesaria para afrontar el

reto del futuro con éxito. La tranquilidad del alma ayuda a concentrarse mentalmente en las actitudes constructivas. El líder del siglo XXI ya no aparece aislado en parcelas concretas, ahora tiene que intervenir en todos los procesos y es la piedra angular del ejemplo de actitud, el líder decide y actúa, crea valores y expectativas, es el reflejo del cambio en las organizaciones.

El líder se encuentra inmerso en la encrucijada de las libertades, en un camino alambicado entre la organización y el individuo.

La empresa decide sobre los individuos; esto supone que la empresa líder está en disposición de acabar con los liderazgos individuales. Las empresas deciden sobre el futuro de las personas, facilitan el presente a costa de mayor exclusión social. Si no se impone el liderazgo personal a la empresa, triunfarán los dividendos por encima de las personas, las realidades personales de cada uno pasarán a engrosar los perfiles bajos de interés y esto conlleva a la pérdida de personalidad, al decaimiento de los valores eclipsados por objetivos. La rentabilidad social quedará anulada, devorada por la económica. Los nuevos líderes deben salirse de la encrucijada y detener la marea aunque el nudo gordiano está tan enmarañado que tardará en salir un Kant que lo resuelva.

Su empeño consiste en saber compatibilizar el valor de la empresa en dos direcciones; crear valor para el accionista y añadir valor al conjunto de la organización a través de fuertes políticas de calidad interna y externa capaces de generar, asimismo, calidad de vida. El incremento de la productiva va ligado a la innovación en las formas de administración. Nuevas formas asociadas al talento, involucradas en la creatividad, sensibles a la imaginación, entendiendo la tecnología como fórmula de progreso y conocimiento continuado. Esta labor de enganche con el futuro le toca emprenderla, desde dentro, al líder, en el convencimiento de que la exclusión degenera en procedimientos improductivos y con la expectativa de superar situaciones críticas optando por la tranquilidad social.

Liderar la empresa en el nuevo siglo supone someterla a la conjunción de las 12 *ces*: competitividad, confianza, clientes, calidad, cultura, conocimiento, comportamiento, compromiso, cambio, competencias,

crecimiento y comunicación. Impulsar con el individuo a la empresa, sumando cada uno de estos sustantivos como telón de fondo.

La importancia del líder reside en la seguridad de sus comportamientos. El nuevo siglo precisa líderes emocionalmente estables. Una de las causas de la estabilidad emocional reside en la teoría del equilibrio familiar, que llevada a la fase pragmática, le ayudará a solventar con soltura y sin miedo las dificultades de su labor. Esta teoría afecta directamente a las actitudes.

La teoría del equilibrio familiar va ligada al reconocimiento del líder por parte de la familia y el círculo íntimo de amistades. Sentirse querido por tu esposa, por tus hijos, admirado por tus familiares, ayuda notablemente a superar las dificultades, a enfrentar los problemas sin miedo al riesgo, sin el temor a la sacudida del fracaso. El cariño familiar sirve de colchón donde caer en los malos momentos, de soporte donde agarrar cuando vienen mal dadas, cuando los enemigos son tan difusos como eficaces, cuando avanzar es más lento que retroceder.

El cariño familiar da seguridad, cimienta la personalidad del individuo, hombre o mujer, proporciona convencimiento a las acciones y evita caer en el tremendismo, en la percepción trascendente de las cosas; es un bálsamo que cura el vértigo del destino porque resta importancia a los contratiempos. La seguridad de que en medio y al final de la travesía vas a encontrar la consideración de cuantos te rodean supone un añadido a la felicidad.

Los líderes más ambiciosos, los que actúan sin respeto a horarios ni a costumbres, pensando que el tiempo se acaba y no saben utilizarlo, no deben sentir o no les debe valer el cariño familiar. Para ellos la verdadera gratificación está en la superación laboral, al precio que sea, no les importa lo que cuesten las cosas, siempre están dispuestos a comprar.

Son personas atrapadas en una red ciega de ambición de la cual no están dispuestas a salir porque su aparente salida les hundiría en el fango. Son aquellos que han fabricado su vida en un status proporcionado por las circunstancias favorables. Necesitan, por tanto, mantenerlas para seguir apostando por una situación cogida por alfileres, donde la

felicidad es demostrativa. Hay que justificar, continuamente, para mantenerla. Detrás de todo encontramos la falsedad de relaciones, antesala de la inseguridad y de la ambición. Y no quiero execrar la ambición porque entiendo que sin ella el camino se hace muy ancho.

Cultura de grupo

El liderazgo que viene debe poseer una gran capacidad de diagnóstico, esto es, adelantarse a los acontecimientos para administrarlos con mayor eficacia. Significa admitir el experimento en relación a la novedad de los procesos, buscar nuevas culturas organizacionales que primen el entendimiento e inspiren la participación global en los acontecimientos. La sensación de soledad es un vértigo inadmisibles en las futuras organizaciones, así como la individualidad, que no el individualismo. Primar y premiar las conductas de las personas, tratadas de forma individualizada, es hacer justicia a los comportamientos. La individualidad consiste en parcelar el sentimiento de pertenencia a una organización en límites egoístas o conformistas de actuación.

Una condición incontestable, del nuevo líder, le conduce a la creación de cultura de grupo, cultura de organización, sin que ello suponga eclipsar la capacidad de cada individuo en el esfuerzo colectivo. El individualismo destaca entre la masa a quienes intervienen de manera más activa en la consecución global de objetivos, para mejorar la organización. Esta práctica centra la relación en las necesidades particulares de las personas. Supone un elevado estímulo intelectual porque convierte a los individuos en fuentes de ideas. Esto no supone crear frentes competitivos porque no resultan gratificantes para el desarrollo de la organización.

El fomento de departamentos estancos separados por intereses privados no ayuda a crear un sentimiento global, más bien todo lo contrario; a su vez, son un freno para la evolución social de la organización y del individuo porque éste limitará su acción intelectual al servicio del departamento al que pertenezca y se alejará del conjunto. Una buena idea peleada entre departamentos por llevársela, porque quien la alumbró pertenecía a uno o a otro elimina todo vestigio de nobleza

corporativa, para acabar en comportamientos individualizados al estilo que cada uno va a lo suyo.

Estas actuaciones son muy de la política, donde los departamentos estancos llegan a resultar tan dañinos que empantanar muchos planteamientos necesarios para seguir avanzando. El individuo, en política, acaba reducido a un grupo más o menos numeroso al que sirve directamente y al que pertenece con más entrega que al partido político donde desarrolla su militancia.

Es preciso apostar por un liderazgo directo que afecte al conocimiento de cada una de las personas de las que logra un apoyo sustancial. Este tipo de liderazgo adquiere compromiso con su equipo, al que dirige y gestiona y le hace partícipe de una cultura horizontal en la construcción de los procesos. Inspira, motiva, escucha, exige, analiza en profundidad las decisiones, vincula, da respuestas, genera reflexiones, reparte juego, anima a la consecución de logros y colabora en el progreso de sus equipos. Todo ello requiere gran capacidad de comunicación y de adaptación.

La claridad en las conductas es clave para fijar la atención en los pronósticos. Claridad en la confrontación de las ideas abstractas con las reales. Claridad cuando nos referimos a la utilización de destrezas en la recepción y retorno de información, y sabiduría en la criba de esa información en útil y estéril.

La capacidad de diagnóstico augura, en la conducta del líder, la posibilidad de convivir con la coherencia de sus ideas. El tiempo es el testigo de ambos aspectos y quien confiere al líder la confianza de sus seguidores, juzga la determinación existente entre sus palabras y las acciones. La consistencia y la coherencia sobre unos planteamientos es lo que otorgan confianza.

El líder debe actualizar su comportamiento en lo que el psicólogo Carl Roger denominó «cuidado incondicional y positivo». La preocupación por las grandes cuestiones tiene que ir acompañada por la atención a lo cotidiano, a lo que conforma la intrahistoria del individuo. Esta cualidad es muy válida para el líder político que quiera ahormar una realidad de acercamiento y similitud con sus gobernados. El partido Demócrata ganó las primeras elecciones con Clinton

como candidato precisamente con un lema que recordaba esta teoría: *Primero la gente*. Todos los partidos socialdemócratas del viejo continente tomaron buena nota del éxito de este slogan y lo han intentado repetir a lo largo de sucesivas contiendas electorales.

El sentirse apoyado, querido por quienes dirigen o son capaces de dirigir tu destino les otorga verosimilitud para hacerlo. El líder debe saberse en una posición de atalaya, y mediante su sabiduría emprender acciones de acercamiento, de apoyo, de respeto a quienes les admiran y dependen de esa posición. Sólo desde la humildad se consiguen estos comportamientos. La soberbia ha generado dislexias mentales poco favorables a la creación y expansión de afecto. El alma necesita tanto alimento como el cuerpo.

Significativo para el líder es evitar la presión baldía. Esto se muestra a través de las acciones tranquilas, o lo que es lo mismo, no exigir el cumplimiento de obligaciones a quien no puede. «No todos valemos para todo» decía Virgilio cuando era preguntado por la selección de atletas para la primera Olimpiada, en la antigua Grecia. Cada persona goza de unas características que le discriminan del resto, pero esto no tiene por qué ser motivo de exclusión, sino de integración; ¿cómo se consigue? Conociendo las habilidades de cada uno y colocando a quien corresponda de acuerdo a las condiciones que ofrezca para el puesto correspondido.

La primera decisión corresponde al elegido. Potenciar la libertad de elección entre los miembros de las organizaciones es una tarea que debe implicar el tiempo del líder. Así se asegura de capacitar al éxito de cuestiones objetivas.

Esta manera de actuar provoca autoconfianza. Puedo pensar que soy capaz y también soy consciente de que mi capacidad no es válida según las circunstancias, pero no por ello voy a perder peso específico en la organización, porque me aseguro de que habrá segundas oportunidades, que el conocimiento que tienen de mi es suficiente y diáfano como para ofrecerme tranquilidad. La seguridad en uno mismo aumenta y en paralelo incrementa las posibilidades de motivación. La confianza en uno mismo es fundamental para ofrecer todo lo que llevas dentro a la organización, para buscar dentro de ti y saber lo que eres capaz de dar. La vida se hace más divertida cuando comprendes que

la auténtica felicidad está aún por llegar, cuando asimilas que la paciencia se valora como virtud.

Según Marshall Sashkin, en su estudio *una nueva visión de liderazgo*: «Lo único de verdad importante que hacen los líderes es la construcción de la cultura de la organización. La esencia de esta cultura pasa por tres temas: la adaptación, la coordinación, la fuerza de los valores y creencias compartidas».

Adaptación supone afirmar que lo que la gente espera se convierta en lo más probable que suceda; creer que el propio destino es una cuestión de autocontrol y depende de la eficacia propia del líder y la transmisión a los seguidores. Sólo entonces, piensa Marshall, existe la posibilidad de que la organización desarrolle el tipo de cultura que es capaz de adaptarse a los cambios con más probabilidades de éxito.

La coordinación logra que la gente trabaje unida y con eficacia. Se trata de unificar lo local en lo global, sin que se pierda brillantez en ninguna de las dos partes, destacando los logros pero unificándolos en pos de la mejora del conjunto. Un objetivo final, un destino igual, mismo compromiso pero con planteamientos personalizados y destacados según la valía individual. El líder actúa como coordinador de esfuerzos, dando autonomía al talento de cada uno.

Así se consigue aunar valores y creencias y orientarlas al logro común. Las organizaciones políticas y empresariales deben implantar unos objetivos nítidos fundamentados en ideas núcleo. La fortaleza moral fortalece la convicción individual y ayuda a elevar el sentimiento de pertenencia. Avanzar resultaría imposible sin unos valores que arrastren al conjunto, que sirvan de soporte intelectual para los demás, de refugio ante la desorientación. La ausencia de unas proclamas, de una filosofía integral provoca la desesperación, el hastío y el abandono. Admitiendo dentro de esa filosofía la flexibilidad, representada por la aportación de cada uno.

Cuando se tienen claros una serie de aspectos el trabajo se hace más responsable y activo porque cada uno sabe lo que debe y lo que quiere hacer para ayudar a la mejora de su organización, a la que identifica sin ambigüedades y sobre la que interviene sin ambigüedades

porque descubre lo que quiere de él. Sin un líder consecuente, firme y representativo de esos valores todo esfuerzo resultaría aséptico.

La idea de cultura se construye, según Marshall, sobre tres pilares: filosófico, normativo, personal. Una filosofía de organización no se crea de la noche a la mañana en un momento inspirado del líder. Una filosofía no surge de la cabeza del líder de forma espontánea y completamente formada. Los líderes deben utilizar su poder cognitivo para evaluar el contexto, el entorno y los factores claves de ese entorno. A continuación deben solicitar e incorporar a sus visiones, los pensamientos, valores y creencias de los demás.

Lo segundo que los líderes deben es conceder la autoridad y la autonomía necesaria a los demás para que puedan definir la normativa de la organización, desarrollar los programas necesarios basándose en las creencias y valores contenidos en la filosofía. Para terminar, los líderes inculcan valores y creencias gracias a su comportamiento individual; sus prácticas personales. Los líderes dan forma a los valores y creencias de la organización, al vivir de acuerdo con ellos regular y constantemente.

Éxito y exigencia

Lo que viene son grupos bien preparados, desde un punto de vista técnico, debido a la enorme progresión universitaria en todos los ámbitos sociales. La Universidad ya no quedará relegada a unos pocos pertenecientes a capas medias o altas de la sociedad, como su propio nombre indica, se ha universalizado sin limitaciones económicas.

El auge de las ideas socialdemócratas en la vieja Europa y su traslado a la vertiente sur del continente americano han conseguido llevar a las aulas universitarias a sectores sociales que por tradición nunca habían considerado importante los estudios. Al romper este muro de contención, principal causa de la selectividad universitaria, los jóvenes han mirado de una manera casi obsesiva a la Universidad como principio de un futuro distinto. La mayoría de las familias consideran inexcusable el acceso de algún hijo o todos a las carreras universitarias.

Esta reflexión supone el ingreso en el mercado de jóvenes con la suficiente preparación, con mayor orgullo en la consecución de metas y que, a su vez, disponen de más capacidad crítica con el entorno. Los medios de comunicación se han encargado de familiarizarles con el éxito, lo han visto en el deporte, en la política, en el mundo de los negocios. Desde los medios les llueven los personajes simbolizados con el éxito, los paradigmas del logro. La sensibilidad con estos temas es mayor y su paso por la Universidad les familiariza, les acerca a la posibilidad de conseguirlo. Muchos de ellos acuden a las aulas con el firme propósito de identificarse, una vez finalicen sus estudios, con tal o cual personaje que les ha hecho abrir el capítulo de la admiración.

La política, el deporte, las finanzas, son un buen caldo de cultivo para unos jóvenes y para sus padres, que ven tan cerca de ellos, en la misma pantalla de la televisión, como si formaran parte de sus hogares, a esos personajes que los medios han conseguido elevar por sus hazañas. Son ejemplos a imitar que se introducen en la sociedad y la convierten en una carrera cuya única meta es el éxito. A veces se confunde fama con éxito, pero la rapidez en la que nos movemos hace confundir ambos términos. Lo que importa es que te conozcan, que te aplaudan, que te admiren, a eso se le considera éxito, y por ahí empezaremos a defenestrar el concepto de liderazgo.

El líder debe imponerse a la frivolidad del éxito fácil y aprender a convivir en contextos de exigencia, rodeado de personas que se sienten poderosas, capaces y capacitadas para desarrollar ambiciones. El conflicto aparecerá constantemente provocado por la exigencia de mejora, porque no todo el mundo ve las cosas desde el mismo prisma, lo que sugiere enfrentamientos entre directivos, disputas de apreciaciones en la resolución de los hechos, requiriendo del líder tiempo para reestablecer los comportamientos, para conseguir que esos conflictos generen ambientes beneficiosos al colectivo. Ante todo sofocar los conflictos, darles la vuelta y evitar el perjuicio al conjunto.

Para manejar estas situaciones, los esfuerzos por intensificar aptitudes y conductas son la clave para no defraudar.

La elevada preparación cultural seduce a la crítica frente a la disciplina; esto implica que la capacidad de asombro quede anulada y la de admiración limitada a espacios cortos de decisión. Entonces, más

que un líder los nuevos tiempos necesitan entrenadores de equipos humanos muy capacitados en el tratamiento de las cualidades psicológicas.

Por líder entenderemos a aquel capaz de lograr dar seguridad a su empresa, a su partido político, a aquel capaz de hacer llegar momentos exitosos a los suyos, que le van a exigir que lo haga. El líder se abrirá paso con la consecución de objetivos, y sólo cuando estos no satisfagan, será entonces cuando se sustituya la admiración por la crítica, el cariño por el desencanto, el afecto por el olvido. Liderar a las nuevas generaciones supone un impulso en el conocimiento, un esfuerzo por la mejora personal, dosis de oportunismo y mucha suerte.

Un concepto resume las pretensiones expuestas en este artículo, el de líderes dinamizadores, compañeros de viaje que procuran mantener activos los rasgos personales de cada individuo de su equipo. Es importante crear equipo, pero no lo es menos ser conocedor de que ese equipo lo componen un número determinado de individuos, cada uno de ellos predestinado por unas cualidades intrínsecas que le confieren un conocimiento emocional. Esto es la capacidad para resolver en estados distintos.

La diversidad emocional va a ser la principal característica a destacar para el líder dinamizador.

La visión emocional

El líder dinamizador tendrá una capacidad de influencia relativa porque no va a servir para proporcionar al ejecutivo protección, descaro o capacidad para ser temido u obedecido, la influencia del líder dinamizador proporciona tolerancia de criterios a toda su gente y la extiende a toda la organización.

La empresa, en este siglo, va a vivir y a convivir con el capital humano, y esto supone generar respeto en todas las direcciones porque sólo el respeto aviva la innovación y la creatividad, su elemento raíz. Respeto en sentido horizontal. No se puede desperdiciar ni un gramo de sentimiento porque lo emocional va a mover a la empresa en los próximos años, lo emocional sacará a la empresa de la incertidumbre porque

lo emocional se sustenta en el respeto y mediante el respeto afloran los valores. Lo emocional controlará el resultado y el beneficio.

El liderazgo dinamizador resalta la idea de *todos a una*, aunque con diferentes responsabilidades, intensificadas según el parámetro de decisión. Cada individuo forma parte de la empresa, es parte activa sin importar donde se ubique, la estabilidad se juega en cada departamento, en cada individuo, siempre por lo emocional.

La competitividad acelera las pautas del liderazgo emocional.

Las claves para soportar tanta presión nos las busquemos en la inflexibilidad del mercado sino en la flexibilidad emocional de los estilos de liderazgo.

Tres identificaciones subjetivas despiertan la viveza del liderazgo en las empresas: la intelectual, la cultural y la emocional. De todas ellas, la última, la emocional, resulta determinante, sustenta a las otras dos.

El liderazgo emocional trabaja en dos direcciones: la individual y la global. Dirige su capacidad de acción al empleado y a la actividad. Su función consiste en determinar una serie de valores y principios esenciales de la empresa, especificar comportamientos, establecer un marco de actuación en el que todos estén implicados, conseguir el compromiso interno dotando de claridad a los objetivos. No se trata de trabajar para mí porque soy muy bueno, sino de aportar esa calidad intelectual y cultural al conjunto de la empresa.

La ventaja competitiva del liderazgo emocional está en el tratamiento individualizado de los talentos y en el conocimiento global de la actividad. No se puede retener a un talento si no se sabe cuáles son los condicionantes y circunstancias en los que se desenvuelve su trabajo. Sólo así puede llegar el reconocimiento y el empleado percibirlo.

Bases para el liderazgo emocional aplicado a las empresas:

1. *Intuición y pasión*: Para adelantarse a los acontecimientos es preciso sentir la pasión por el trabajo. Decidir desde la intuición porque es más rápida y genera confianza.

dar apoyo. Un consejo importante: el padre tiene que tratar a su hijo con perspectiva de futuro, aplicando la filosofía de Goethe: «Trata a un hombre tal como es y seguirá siendo como es. Trata a un hombre como puede y debe ser y se convertirá en lo que puede y debe ser».

Otra teoría que debe aplicar el padre en la educación de su hijo tiene que ver con la paciencia para conseguir las metas. No importa la velocidad, sino la dirección. Los cambios de planteamiento acaban desquiciando al más inteligente.

A las empresas les ocurre lo que a los hijos: si no se les trata bien desde el principio no dan el resultado esperado. Si cambian de rumbo a mitad del camino terminan desquiciadas, sin saber cuál es su misión, dónde están las metas y cómo llegar a los objetivos. El caso del periódico *Diario 16* es un ejemplo de la esquizofrenia direccional. Todo lo hizo bien hasta que a un líder, una mañana, se le ocurrió la brillante idea de cambiar la personalidad del periódico. Lo que sucedió es que acabó con el invento. Los lectores se sintieron defraudados desorientados: ese ya no era el periódico con el que se identificaban.

Otros aspectos a tener en cuenta en el liderazgo empresarial son la disciplina con la misión, lo que supone adaptarse a los cambios para no perder comba en la competitividad del sector, y nunca cerrar la ventana a la innovación ideológica y tecnológica.

¿Cuál es el peligro emergente en los liderazgos empresariales? No saber naturalizar el éxito.

Mientras haya un éxito por celebrar, un camino habrá por encontrar y comentar. Cuando la embriaguez del éxito lo ridiculiza, se acaban las expectativas, surge el estrés del éxito. Se trata de ganar por ganar, ganar para sentirse bien, por obligación, por soberbia. Los caminos se acortan hasta desaparecer, entonces surge el abismo y el derribo. *La empresa inteligente busca éxitos para celebrar (aprende), conoce el fracaso y lo engaña con la estrategia (fortaleza). La organización tonta no sabe celebrar un éxito, crea problemas en los que disipa los reconocimientos y los logros, los anula (no aprende), desestima con soberbia el fracaso, no se prepara para recibirlo (debilidad).*

Tabla 8.1. Empresa lista; empresa tonta.

La empresa lista: Busca éxitos por celebrar.	La empresa tonta: El éxito le embriaga, no cambia.
Utiliza la estrategia para engañar al fracaso. FORTALEZA	Desprecia al fracaso con soberbia. DEBILIDAD

El buen liderazgo en la empresa sabe administrar al talento. *La gestión del talento consiste en atraer, retener a los profesionales con mejores dotes para enfrentar una tarea.* Los líderes que tienen miedo al talento acaban perjudicándose a sí mismos; este perjuicio se extiende, a largo plazo, al conjunto de la organización. Los líderes empresariales no sólo tienen que tener estatura suficiente para atraer a los grandes talentos; también necesitan carácter para retenerlos. Los profesionales con talento tienen opciones: pueden marcharse a la competencia o convertirse ellos mismos en competencia. En ese contexto, los líderes además de contratar y reclutar personas talentosas, deben valorarlas como personas. Tienen que crear una cultura de respeto, interés y confianza, y ofrecer a todos la oportunidad de desarrollarse plenamente. El motivo por el que muchos abandonan la empresa, una vez alcanzado determinado nivel de ingresos, es por el deseo de ir a un lugar donde puedan utilizar su conocimiento y su talento para hacer mayores contribuciones, siendo premiados por ello.

El talento se desperdicia siempre que no se reconoce, desarrolla, expresa, perfecciona y aprovecha.

Dos causas oscurecen el talento: el orgullo y la vanidad. El orgullo de no soportar que alguien sepa más y la vanidad de no querer que haya alguien en la empresa que pueda brillar por encima. Esta postura consigue hacer huir al talento, en primer lugar porque se escapa de las manos, no se controla, posteriormente la actitud negativa hacia el talento provoca la marcha a la competencia o a la indiferencia laboral por las cosas que ocurren.

La envidia es enemiga del talento, una enemistad duradera y sorda porque nunca se manifiesta de frente; tal vez está sea la gran diferencia: los afectados por la envidia atacan por la espalda como los cobardes, mientras que los impregnados de talento van siempre de frente, no ocultan, no buscan enemigos; si los encuentran mala suerte, la confianza en su saber les hace disputar con valentía los retos.

El talento lleva implícito un halo de conformidad siempre y cuando sea reconocido económica y socialmente. Esto último se sobreentiende, se reconoce sólo, el sueldo competitivo es deber de los líderes.

La personalidad del líder se mide en relación a la capacidad para administrar el talento. Si es fuente de competitividad, el sueldo que lo suministre también debe serlo. El salario competitivo ayuda a fortalecer el ánimo. Retener al talento sólo con aumentos de sueldo parece poco inteligente si no va acompañado de un espacio oportuno donde pueda desarrollar sus habilidades.

El talento es fundamental para conseguir fortaleza en el mercado, situaciones ventajosas de competitividad y contra la competencia. No sólo se puede comprar, también se debe detectar dentro de la empresa.

El peligro acecha cuando ese talento entra en situación de desventaja competitiva con la empresa, es decir, decide marcharse. Es el caso de muchos investigadores que tienen que abandonar sus países por falta de apoyo. Así se capitaliza el derribo de un país. Los líderes tienen que poseer la gran habilidad para que tal circunstancia no suceda. Cuando una empresa ve nacer talentos, en ella se instala el entusiasmo porque los empleados se sienten importantes, trabajan sabiendo que lo que hacen está siendo observado, que sus capacidades van a ser valoradas. Al contrario, cuando los talentos emigran a la competencia, el descontento recorre como un grito desolador los pasillos, las plantas, los pisos de la empresa.

Los gestos enviados por el líder acaban considerándose premisas de futuro. Permitir la huida de talentos hastiados por el comportamiento de la empresa no indica sabiduría en la administración del liderazgo, tal circunstancia provoca desánimo en el personal. Los rumores aparecen como un ciclón que arrasa las esperanzas de supera-

ción en el trabajo. Sin embargo, potenciar a quien lo hace bien aísla el rumor a favor de la certidumbre.

Otras labores de un buen líder empresarial:

1. *Fijar la atención en los objetivos*: por medio de ideas, acciones, intenso trabajo y capacidad de previsión, los líderes dirigen el tiempo y la atención de su personal y expresan un compromiso que les atrae hacia los objetivos, la orientación y las metas.
2. *Comunicar significados*: un ingrediente esencial es ser capaz de comunicar una idea a los demás. Los directivos eficaces expresan sus puntos de vista a todos los niveles de la empresa, incluso ante puntos de vista opuestos de posibles rivales.
3. *Transmitir confianza*: la confianza es fundamental tanto para los empleados como para las empresas, ya que éstas obtienen éxito sólo cuando los miembros de su plantilla tienen confianza en sus líderes. La NBC fue revitalizada a mediados de los 80 por Grant Tinker, que gestionó eficazmente la atención y el significado, pero quizás el primer motivo que explicaría su éxito es que los que trabajaban con y para Tinker, tenían confianza en él. Tinker se había ganado esa confianza por su forma de actuar.
4. *Liderarse a uno mismo*: aunque esta capacidad pueda parecer evidente, por otra parte presencia cierta sutileza. Significa que los líderes deben ser conscientes de sus propias capacidades y limitaciones, y ser capaces de utilizarlas, equilibrarlas o alterarlas eficazmente para afrontar distintas situaciones. Hay otro aspecto aparentemente contradictorio de la gestión de uno mismo. Lo que los demás denominan fracaso, para el auténtico líder es un aprendizaje en el trayecto de su vida.

8.1.1. El caso de La Sexta

La Sexta nace el 27 de marzo del 2006 en un ambiente muy competitivo donde la conciencia del consumidor desconfía de tanta oferta.



Figura 8.1. La Sexta.

El camino no resulta fácil. El obstáculo numero uno es de origen técnico.

El siguiente problema al que se enfrenta es conseguir la diferenciación en sus contenidos programáticos y presencia, mucha presencia en la mente del consumidor. La segunda parte la resuelven con un spot que lleva un lema identificador de lo que quiere la cadena: *bienhumorado*. La imagen la asumen los principales presentadores, todos ellos, caras conocidas para el público.

La cadena ha hecho algo bien: encontrar una pauta programática identificada con los presentadores, en la que ellos se manejan con soltura, una idea en la que creen ciegamente y que quieren transmitir al espectador. No sólo los presentadores estrella dan la cara para conseguir la atención del público, los altos cargos también bajan a la arena para colaborar en la difusión de la empresa y hacer calar la idea de diferenciación de sus programas.

Emilio Aragón, presidente, asume el papel de presentador de un programa de humor, *Los irrepitibles*, como muestra de integración eficaz.

Su ejemplo da muestras de una seguridad en el futuro sin parangón.

Emilio Aragón se concentra en el logro de las tareas con la misión clara de influir en las conductas para conseguir objetivos inmediatos. Todos los integrantes de la plantilla de La Sexta tiene claros sus objetivos: conseguir ser conocidos por el público y adquirir de forma rápida una cuota de pantalla suficiente para pensar con alegría en los años venideros. A todos les implica en estos objetivos con su ejemplo. A su vez, imparte directrices de cómo hacerlo, no pierde tiempo, sabe

priorizar, distingue entre lo importante que es su trabajo como presentador y lo urgente, que es conseguir un efecto mediático interesante que les ponga en la mente de la audiencia.

Su estilo está orientado a las tareas, pero lo considera insuficiente, por tanto lo orienta también a las personas; es consciente que sin el apoyo de todos, sin la confianza de todos los empleados en el proyecto difícilmente va a conseguir cumplir los objetivos. Esto es sumar eficacia y eficiencia.

El siguiente paso concentra toda la atención de los directivos en la consecución de un gran evento que apuntale, definitivamente, el conocimiento hacia La Sexta del público. Después de arduas negociaciones, duras por la ingerencia, lógica, de la competencia, compran los derechos de emisión del Mundial de fútbol 2006.

La idea está muy estudiada, así como su consecuencia: A través del fútbol hay que conseguir identificar a los españoles con la filosofía de la cadena. Aún queda mucho por hacer, por tanto.

Siguiente paso: contratar a alguien popular que popularice el Mundial. Problema y solución. El Koala barre en el disco español con una canción pegadiza y simpática a la que titula “Opa voy a hacer un corral”. El éxito del músico malagueño no pasa desapercibido para la directiva de la cadena, que lo llama para formalizar un contrato de imagen para el Mundial de fútbol. Lo pegadizo de la canción la hizo enseguida conocida por el público que la cantaba y la repetía sin cesar, especialmente entre la gente joven, un público al que desde el primer momento quiso acercarse La Sexta.

Con la idea de seguir marcando diferencias se contrató a Andrés Montes, un narrador de baloncesto un tanto histriónico y transgresor en sus maneras de transmitir los partidos.

Por si esa conquista fuera poco, los directivos se lanzaron a por otro reto deportivo: hacerse con los derechos de emisión del Mundial de baloncesto a celebrar en Japón. El resultado de la decisión salió redondo.

El deporte ha sido uno de los vínculos creados con el espectador. La presencia de Mediapro en el accionariado ha ayudado a la consecución de este reto. El F. C. Barcelona fue el primer club de la Primera División en ceder los derechos al grupo, después la negociación se ha

extendido a otros clubes. Para 2009, gracias a Mediapro han comprado los derechos de emisión de la Fórmula 1. Con estas decisiones se fortalecen como empresa y debilitan a la competencia.

8.2. LÍDER SOCIAL. ADMINISTRAR LA ESPERANZA

Los líderes sociales no nacen con la predisposición para serlo, los avatares del destino y las exigencias del ánimo de la colectividad los convierten. Sin embargo poseen rasgos innatos que moldean características como la inteligencia, responsabilidad u originalidad. A todas ellas se le une la determinación. Una situación concreta de máximo riesgo descubre al líder social porque adopta una postura valiente en la fase decisiva; en ese segundo de indefensión, ante las circunstancias, el líder determina el rumbo, invade la cobardía arrollándola con su determinación.

En situaciones menos radicalizadas destacamos la iniciativa, definida como la capacidad para actuar con independencia o la habilidad para abrir nuevas vías de acción que no son observadas por los demás. Determinación más iniciativa, bien acopladas a la responsabilidad, conllevan a la aparición de la madurez emocional, cualidad inequívocamente deseada por quienes manifiestan desenvolverse en los fundamentos del liderazgo social. Las conductas y no los desempeños son las áreas donde influye el líder, en los procesos mutantes de los comportamientos. La madurez emocional se consigue, además, apelando a la fortaleza moral del carácter que supone refugiar los valores en las consecuencias, en la confianza en uno mismo, liberando así una fuerte personalidad frente a la soberbia.

Autenticidad sin máscaras, sin falsedades, con humildad, así se lidera el proceso por el que un ciudadano puede convertirse en líder y mantenerse mientras las circunstancias emocionales se lo permitan, mientras su cuerpo siga generando cultura de la comprensión.

Si hay que destacar a alguien que represente este tipo de liderazgo, *La Madre Teresa de Calcuta* es el símbolo de un esfuerzo, de la entrega solidaria por los más desfavorecidos.

8.3. LÍDER POLÍTICO. ADMINISTRAR LA OPORTUNIDAD

La mayoría de los líderes políticos lo que hacen a lo largo de su vida es sobrevivir para mantenerse el máximo tiempo posible en la política. El tiempo corre en contra del líder político desde el momento en que toma esa posición. La mejor manera de alargar su carrera política pasa por acertar en el manejo de la oportunidad. Casos como Tony Blair, que toma la decisión de abandonar, son únicos, casi todos los líderes se van porque pierden las elecciones, o porque mueren, en el caso de los dictadores pertinaces en el empeño.

Los conceptos que fortalecen la posición del líder político son tres: expectativa, credibilidad y lealtad.

La expectativa para ofrecer soluciones que sean admitidas por el electorado y susceptibles de ser convertidas en votos, credibilidad en sus mensajes, con el fin de ser respetado, y lealtad como instrumento de apoyo.

Del líder político que no se espera nada es sinónimo de decadencia en su profesión. Dentro de la organización a la que representa esperan que su liderazgo les conduzca a posiciones competitivas, y esto se traduce en democracia en posibilidades reales de victoria en unas elecciones. La derrota, casi siempre, supone el fin de su liderazgo porque ha roto las expectativas, ya no le queda nada que ofrecer.

Para ganar, objetivo número uno de cualquier líder político, *la credibilidad es muy importante, puede virar el sentido del voto neutral a su favor. La lealtad es exigida por el líder a su equipo.* La política y la deslealtad son primas cercanas. La primera señal de decadencia del líder político viene de la mano del abandono, de la huida de sus apoyos a la búsqueda de otro que aporte más expectativa.

Las funciones del líder político son:

1. Representar a la organización.
2. Proporcionar un rumbo.
3. Proporcionar una visión.

4. Dar seguridad. Se mueve en constantes escenarios inciertos.
5. Comunicar con persuasión.
6. Legitimación del sistema político en democracia, legitimación del sistema personalista en las dictaduras. Los líderes se constituyen en referentes simbólicos para los ciudadanos en virtud de su capacidad para personalizar identidades colectivas.
7. Ser un buen estratega que adelante soluciones y vea oportunidades donde otros ven amenazas.

Recetas para un liderazgo político eficaz:

1. Ser creíble: la credibilidad es la antesala del respeto. Desde ella pedimos autoridad a nuestros seguidores, sin ella nos convertimos en meros gestores de los asuntos.
2. Servir a una causa: no se trata de servirse a uno mismo, sino a causas que el pueblo atiende como suyas. El líder político es el representante de esas causas.
3. Resolver los problemas: parece una obviedad pero no lo es, hay políticos que crean problemas en vez de resolverlos. En España, el caso más fehaciente han sido las ansias de algunos partidos nacionalistas en las palabras recogidas en los Estatutos. Llevados a refrendo popular se ha demostrado la poca atención de los ciudadanos a la renovación de este tipo de normativas. Hay líderes políticos que hacen de la creación de problemas su vida, les gusta manejarse en escenarios inciertos.
4. Buenas relaciones: no basta con tener claro a dónde queremos ir, hay que contar con la opinión de otros sectores o grupos de presión adversos. Las buenas relaciones con otros países son parte de la tarea a desarrollar por los buenos líderes políticos.
5. Desarrollar confianza: debe ser emitida a los ciudadanos mediante actos y verdades. Decir que lo vamos a hacer y hacerlo.
6. Mantener la esperanza: siempre utilizar lenguaje positivo, sin alejarse del realismo. Una de las fórmulas es imaginar el futuro,

pintar con la palabra imágenes de un futuro mejor. Hablar de lo que es posible, no de lo que es probable.

7. Dar imágenes a los hechos. la era de la televisión apremia, lo que no se ve, no existe. El líder ha de hacerse visible al lado de la acción, del acontecimiento y transmitir sensaciones orientadoras de por dónde quiere ir su política.
8. Pisar la tierra: no dar la espalda a las peticiones del pueblo. Un líder debe convencer de ciertas medidas pero nunca debe traicionar los valores fundamentales del pueblo. Si lo hace se volverá en su contra. Al líder hay que tocarlo, darle la mano, sentirlo cerca. La soberbia es muy mala consejera, ciega la idea, la desvirtúa y la metamorfosea en opinión personal.
9. No empeñarse en vivir en la derrota: cuando el tiempo en política se acaba, lo mejor es dar paso, no aferrarse a la continuidad. Saber marcharse con dignidad ejemplifica al líder. No reconocer la derrota, culpar al electorado por su mala elección lo rebaja a lo esperpéntico.
10. No engañar. El engaño genera desconfianza. Revertir esta situación es casi imposible.

Existen *tres tipos de habilidades que conforman la competencia política* del líder:

- a) Las habilidades técnicas se relacionan con el conocimiento que el líder tiene sobre los métodos, instrumentos y procedimientos para trabajar en determinadas actividades.
- b) Las habilidades analíticas. La creatividad a la hora de formular ideas innovadoras encaminadas a la solución de problemas, la capacidad para anticiparse a los cambios y reconocer oportunidades.
- c) Las habilidades interpersonales: la capacidad para motivar y e influir en la conciencia de las personas.

8.4. DIVERGENCIAS Y CONVERGENCIAS ENTRE EL LÍDER POLÍTICO Y EL EMPRESARIAL

La presencia en la política supone una gran escuela de conocimiento porque asegura un recorrido de sufrimiento y presión que hacen madurar mucho a la persona. Las personas que pasan del mundo político al empresarial encuentran cierto descanso debido a las dificultades diarias que surgen en el ejercicio cotidiano de la política. La presión, la incertidumbre, los cambios previstos, los no previstos, ponen el alma en vilo de forma habitual. Un año en política da para mucho, puedes viajar del blanco al negro con facilidad, aprendes a subir al trapecio sin red, es decir, que haces de la desconfianza algo consustancial a tu personalidad.

El mundo empresarial también es muy complicado y los años se hacen largos, pero dura más un buen empresario que un buen político. Al menos el empresario sabe que depende de él mismo y se puede permitir el lujo de tener un mal día, que su actitud pasa desapercibida; un mal día en política puede acarrear consecuencias degenerativas en la carrera profesional.

En política lo imprevisible se termina haciendo costumbre, el rumor cotidiano, el nerviosismo provoca efecto dominó. Escogiendo un símil ciclista, la política es un puerto de montaña en el que cada kilómetro aumenta el desnivel, donde se puede hacer la goma (descolgarse del grupo de cabeza y sufrir para volver a entrar) pero los últimos kilómetros hay que entregarse al cien por cien en solitario, sin equipo, y sin saber qué puede ocurrir: el público te puede dar agua con sustancias dopantes jugándote la descalificación, las motos que abren las carreteras pueden impedir tu velocidad de subida, puedes pinchar y el coche de asistencia tardar en llegar,... imprevistos con los que no se cuenta pero que en cualquier momento surgen haciendo inútil tanto esfuerzo.

En el mundo empresarial los puertos son igual de duros, pero cada x kilómetros hay descansos, falsos llanos que permiten al corredor recuperar las fuerzas y afrontar el resto de la subida con garantías. Al final quedas igual de sólo, pero el grupo te lleva casi hasta el último