LOS 5 ERRORES
QUE VA A COMETER
(Y ES NORMAL)

El liderazgo es un aprendizaje permanente. Estas son las trampas por las que pasará.

Estos errores son casi inevitables. Lo que marca la diferencia es la velocidad con la que los identifica y los corrige.

El management no es una competencia que se aprende una vez y ya está. Es todos los días que desarrollará esta competencia. Los sectores de actividad que descubrirá serán diferentes, los equipos también — juniors, seniors, con antigüedad o no — la cultura de empresa, los clientes, el mercado que evoluciona sin cesar. Todo ello exige un nivel de adaptación y aprendizaje constante.

Le hablo de estos errores porque los he cometido. Durante mis 11 años de management en multinacionales, principalmente en sectores exigentes e intensos en ritmo como la gran distribución o el sector industrial, he pasado por cada uno de ellos. Y he visto a cientos de managers atravesarlos también.

Ya los ha cometido o seguramente los cometerá. Porque le han vendido la idea de que «usted es el jefe y usted decide» o porque «quiere caer bien a todos» pensando que eso le ayudará. La buena noticia: estos errores no son fatales si los identifica rápido y si tiene las herramientas adecuadas para corregirlos.

Nº	EL ERROR	EN UNA FRASE
1	**El pequeño jefe autoritario**	*Impone por el miedo. Funciona rápido. Se derrumba igual de rápido.*
2	**El manager que quiere gustar**	*Dice que sí a todo. Pierde el marco. Le gestionan a él.*
3	**La ultradisponibilidad**	*Compensa la falta de sistema con su presencia. Se agota.*
4	**Querer hacerlo todo uno mismo**	*No delega. El equipo no progresa. Todo depende de él.*
5	**Evitar las discusiones incómodas**	*Aplaza los problemas. Crecen. El equipo se desmotiva.*

ERROR 1 — EL PEQUEÑO JEFE AUTORITARIO

▸ La trampa

Le han vendido la idea de posicionarse como líder, de que usted es el jefe. Su ego se siente fuerte y tiene ganas de hacerlo bien y no decepcionar. El título de responsable en su contrato de trabajo le hace sentir importante. Confunde autoridad con liderazgo.

▸ Cómo se traduce concretamente

Quiere controlarlo todo. Hace micromanagement. Es distante con sus equipos porque piensa que ser duro y autoritario es la única forma de hacerse respetar. En cuanto alguien le expresa una opinión diferente o su descontento, lo ve como una falta de respeto hacia su autoridad.

▸ Lo que siente

Al principio, una sensación de poder y control. Se siente respetado porque nadie le contradice. Pero ese silencio no es respeto — es miedo. Y en el fondo, lo sabe. El aislamiento se instala progresivamente.

▸ El impacto en sus equipos

Sus equipos desarrollan una especie de miedo y aplican lo que usted dice. Ya no toman iniciativas, ya no comunican los problemas, ya no proponen nada. Ejecutan. Los mejores elementos empiezan a buscar en otro sitio.

RESULTADOS: Resultados rápidos al principio porque los equipos obedecen por miedo. Pero esa burbuja desaparece tan rápido como llegó. Los equipos se agotan, se desmotivan y a largo plazo los resultados se derrumban.

LA SOLUCIÓN: Relea el módulo Líder vs Jefe (dimensiones 1 a 12). El respeto no se decreta, se gana. Con la escucha, la confianza, la transparencia y la coherencia. Consulte también el Coraje Directivo (Pilar 5 — Ejemplaridad y vulnerabilidad).

ERROR 2 — EL MANAGER QUE QUIERE GUSTAR A TODOS

▸ La trampa

Su nuevo estatus o su nueva promoción le impresiona interiormente. Se pone una presión para hacerlo bien. Como en todos los equipos, hay líderes de opinión que también le impresionan en secreto. Quiere ser querido y aceptado por todo el mundo.

▸ Cómo se traduce concretamente

Dice que sí a muchas cosas por miedo a caer mal. Se salta el marco. Cierra los ojos ante comportamientos que no debería aceptar. Los roles se invierten: son sus equipos quienes le gestionan a él. Los elementos más tóxicos abusan y se permiten cosas que no respetan el marco.

▸ Lo que siente

Al principio, una forma de tranquilidad mental. Sin conflictos, sin tensiones visibles. Pero muy rápido, una sensación de pérdida de control, de injusticia, y la frustración de no ser respetado por lo que hace.

▸ El impacto en sus equipos

Los colaboradores serios están frustrados porque ven que las reglas no se aplican a todos. Los elementos tóxicos ocupan cada vez más espacio. El equipo pierde sus referencias y su dirección.

RESULTADOS: Una tranquilidad de fachada que se vuelve tóxica. Sin marco, sin claridad, sin resultados duraderos. Y su credibilidad se erosiona día tras día.

LA SOLUCIÓN: El marco es su aliado, no su enemigo. Relea las 5 Citas No Negociables, el Filtro Decisional de Reunión y el Coraje Directivo (Pilar 2 — Decisiones impopulares). Deje de ser amable. Empiece a ser justo.

ERROR 3 — LA ULTRADISPONIBILIDAD

▸ La trampa

Este error es a menudo la consecuencia directa de los dos anteriores. Para compensar la falta de marco, la falta de claridad, la falta de autonomía dejada a los equipos, la falta de acompañamiento y la falta de sistemas, compensa con su presencia. Está disponible todo el tiempo, para todo, para todos.

▸ Cómo se traduce concretamente

Responde por la noche, los fines de semana, durante sus vacaciones. Es el punto de paso obligado de toda decisión, incluso menor. Su teléfono no para nunca. Ya no tiene frontera entre vida profesional y vida personal.

▸ Lo que siente

Una carga mental insostenible a largo plazo. Agotamiento. Una incapacidad de tomar distancia. Ya no es lúcido a la hora de tomar decisiones estratégicas porque está ahogado en lo operativo.

▸ El impacto en sus equipos

Sus equipos no avanzan y no se atreven a tomar decisiones sin su aprobación. Desarrollan una dependencia total. Cuando usted no está, todo se para.

RESULTADOS: Compensa su falta de organización y la sinergia colectiva que podría desarrollar con su presencia física. No es sostenible. El agotamiento siempre termina ganando.

LA SOLUCIÓN: La Agenda del Líder (reparto 50/20/15/10/5) le da la estructura. Las 5 Citas No Negociables crean el marco. El Método LEAD-IN da la autonomía. Su valor no está en su presencia sino en los sistemas que implementa.

ERROR 4 — QUERER HACERLO TODO UNO MISMO

▸ La trampa

Piensa que irá más rápido si lo hace usted mismo. No confía o quiere demostrar su valor a través de lo operativo. Confunde estar ocupado con ser eficaz. Confunde hacer con hacer hacer.

▸ Cómo se traduce concretamente

Retoma el trabajo de sus colaboradores. Solo delega las tareas sin valor. Es el primero en llegar y el último en irse. Hace el trabajo de su equipo además del suyo. Y cuando le preguntan si todo va bien, responde «yo gestiono» cuando se está hundiendo.

▸ Lo que siente

Satisfacción a corto plazo («al menos está bien hecho») pero una frustración creciente («¿por qué lo hago todo yo?»). Una sensación de ser indispensable que halaga el ego pero que le encierra.

▸ El impacto en sus equipos

El equipo no crece en competencia. Aprende que no necesita dar el máximo ya que usted lo rehará de todos modos. Los mejores se aburren y se van. Los menos buenos se instalan en la comodidad.

RESULTADOS: Se agota. El equipo se estanca. El día que está ausente, todo se derrumba. Esto no es liderazgo — es supervivencia.

LA SOLUCIÓN: Relea el módulo Líder vs Jefe (dimensión 4 — Delegación). El Poder del Reconocimiento (9 niveles) y el Método LEAD-IN le dan las herramientas para responsabilizar y hacer crecer a sus equipos. Su trabajo no es hacer — es hacer crecer.

ERROR 5 — EVITAR LAS DISCUSIONES INCÓMODAS

▸ **La trampa**

Aplaza la conversación difícil con el colaborador que genera problemas. Por miedo al conflicto, por deseo de ser querido, o simplemente porque no sabe cómo hacerlo. Se dice «ya se calmará» o «no es el momento».

▸ **Cómo se traduce concretamente**

Un colaborador llega tarde desde hace semanas — no dice nada. Otro tiene una actitud negativa en reunión — lo deja pasar. Los compromisos no se cumplen — reclama sin plantear nunca el problema. Cada día que pasa hace la discusión más difícil.

▸ **Lo que siente**

Un malestar creciente. Sabe que debería actuar pero no se atreve. La ansiedad sube cada vez que se cruza con la persona en cuestión. Se siente impotente ante una situación que él mismo ha dejado instalarse.

▸ **El impacto en sus equipos**

El equipo ve que los problemas no se tratan. Los colaboradores serios se desmotivan («¿por qué me esfuerzo si él puede permitirse eso?»). Los elementos problemáticos se instalan en la comodidad. Lo no dicho se convierte en norma.

RESULTADOS: El problema nunca desaparece solo. Crece. Y el día que se ve obligado a actuar, es diez veces más difícil que si lo hubiera hecho en el momento adecuado.

LA SOLUCIÓN: La Guía de Discusiones Incómodas (Pilar 1 del Coraje Directivo) le da el método RPCE y los 10 escenarios listos para usar. Abra el documento 5 minutos antes de la discusión. El método sustituye al miedo.

SÍNTESIS

Estos errores son casi inevitables. Lo que marca la diferencia es la velocidad con la que los identifica y los corrige.

El management es un aprendizaje permanente a lo largo de su carrera. Los sectores cambian, los equipos cambian, el mercado evoluciona. Lo que no cambia son los principios básicos del liderazgo: el marco, la confianza, la transparencia, el coraje y la ejemplaridad.

Cada uno de estos 5 errores tiene una solución. Y esas soluciones las encontrará en los módulos que hemos construido juntos. El liderazgo no es un don. Es una disciplina.

ECOSISTEMA: A cada error le corresponde uno o varios módulos de su formación: las 5 Citas No Negociables, el Método LEAD-IN, la Agenda del Líder, el Coraje Directivo, el Líder vs Jefe, el Poder del Reconocimiento, las 12 Preguntas del Líder. Juntos forman el sistema que transforma a un jefe en líder.