EL CORAJE DIRECTIVO

LA COMPETENCIA QUE SEPARA AL TOP 1% DEL 99% RESTANTE

5 pilares para convertirse en el líder que sus equipos realmente necesitan

> ***Deje de ser amable. Empiece a ser justo.***

El coraje directivo es la competencia más subestimada, la menos enseñada y sin embargo la más determinante en el éxito de un líder. El 99% de los managers la evitan porque es incómoda. El 1% que la dominan construyen los equipos más eficientes, más leales y más resilientes.

No es ser un manager autoritario, ni un manager que se doblega. Es respetar un marco establecido orientado a desarrollar rendimiento colectivo. Es tener el valor de no ser querido por todos. Es comprender que tratar discusiones incómodas o tomar decisiones impopulares no le convierte en mala persona — es su responsabilidad, y es lo que sus equipos necesitan para tener claridad.

LOS 5 PILARES DEL CORAJE DIRECTIVO

Nº	PILAR	ESENCIA
1	**Las discusiones incómodas**	Tener el valor de abordar lo que todos evitan
2	**Las decisiones impopulares**	Decidir en interés colectivo aunque divida
3	**Aceptar el feedback de sus equipos**	Tener la humildad de cuestionarse desde abajo
4	**Proteger a su equipo y asumir**	Defender a sus equipos hacia arriba y asumir su responsabilidad
5	**La ejemplaridad y la vulnerabilidad**	Aplicar lo que se exige y reconocer sus errores

PILAR 1 — LAS DISCUSIONES INCÓMODAS

Es el corazón del coraje directivo. Cuando se gestiona, se tienen equipos con contrato laboral, responsabilidades, descripción de puesto. Pero también y sobre todo son seres humanos con toda la complejidad que ello implica. Es indispensable saber abordar las discusiones incómodas sin atacar, sin desmotivar, sin mentir, sin rodear la verdad.

Estas discusiones son primordiales para el equilibrio colectivo y el respeto del marco. Evitarlas es dejar que los problemas crezcan. Tratarlas es respetar a la persona y al grupo.

El framework RPCE — 4 etapas para estructurar toda discusión incómoda

ETAPA	DETALLE Y EJEMPLO
RAZÓN	Explique por qué aborda este tema con la persona y por qué es importante.«Me gustaría darte más responsabilidades, por lo que necesito poder confiar en tus informes.»
PROBLEMA	Exponga el tema principal. Factual, sin ataque personal.«He tenido que insistirte varias veces para obtener información cuando habíamos acordado unos plazos.»Nunca: «No se puede confiar en ti» o «Parece que no te importa.»
PRUEBA	Ilustre con una evidencia concreta, fechada.«Cuando nos retrasamos en la entrega del martes pasado.»
COMPROMISO	Obtenga un compromiso concreto. Es la etapa que el 90% de los managers olvida.«Durante las próximas 6 semanas, me gustaría un informe semanal sobre tu avance y tus bloqueos.»

Las reglas de participación

Salga del lado emocional. Hay que superar el miedo a molestar o herir. No es fácil. Pero es respetar a la persona compartir todo esto, y también es respetar al grupo.

Apóyese en hechos. No en sensaciones, no en interpretaciones. Hechos con consecuencia directa en el entorno de trabajo.

Manténgase enfocado en el tema. Si la persona intenta desviarse hacia otros temas, reconduzca la conversación. «Ok, ahora me estás hablando de otra cosa. Me gustaría que nos enfoquemos en lo que te estoy diciendo. Si quieres, después hablamos de lo que tienes que decirme.» Si no, se diluirá el impacto.

ERROR FRECUENTE: La mayoría de los managers abordan el problema sin la razón, pasan la prueba y olvidan el compromiso. Resultado: la discusión tuvo lugar pero nada cambia. El compromiso es la etapa que realmente hace que las cosas se muevan.

PILAR 2 — LAS DECISIONES IMPOPULARES

El coraje directivo es también la capacidad de tomar decisiones impopulares sin perder a sus equipos y sin que le haga perder el control. Se reconoce a un verdadero líder cuando afronta situaciones difíciles y se evalúa su capacidad para superarlas.

Separarse de un colaborador. Cerrar un servicio temporalmente. Rechazar vacaciones porque no respeta el marco establecido. Reorganizar los equipos. Reducir un presupuesto. Aplazar un proyecto prioritario para el equipo. Imponer un cambio de herramienta o proceso. Cada decisión impopular debe basarse en una lógica empresarial coherente, en interés de la empresa y del equipo, con transparencia.

La curva de las decisiones impopulares

FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
Fricción	**Aceptación**	**Resultados**	**Credibilidad**
Resistencia, incomprensión, críticas. Es normal.	El equipo empieza a comprender el porqué. El sentido hace su camino.	Los primeros resultados aparecen y validan la decisión.	El equipo reconoce que había que pasar por ahí. Respeto ganado.

▸ ▸ ▸ De la fricción a la credibilidad ▸ ▸ ▸

Es generalmente al principio cuando llegan las primeras fricciones. Hay que dar mucho sentido, explicar una y otra vez. Luego llega el periodo de aceptación. Y finalmente, si ha hecho bien su trabajo de líder, los resultados aparecen. Es en ese momento cuando las personas se dan cuenta de que había que pasar por ahí y terminan apoyando una decisión que al principio veían como mala.

Es ahí donde gana enormemente en credibilidad y respeto. Y sobre todo, asuma. Por definición, una decisión impopular va a dividir. Es normal. Asumir forma parte del paquete.

ATENCIÓN: No piense que es tomando decisiones impopulares como va a ganar sistemáticamente el respeto de sus equipos. Únicamente cuando es necesario para el bien del equipo y de la empresa. Si piensa que siempre hay que tomar decisiones impopulares, creará el efecto inverso.

PILAR 3 — ACEPTAR EL FEEDBACK DE SUS EQUIPOS

El coraje directivo es también su capacidad para pedir y aceptar los feedbacks de sus equipos — no solo los que vienen de arriba y de sus responsables.

Si ha sabido crear un marco propicio para un entorno sano, recibir los feedbacks de sus colaboradores tiene un valor incalculable. A veces uno no se da cuenta de ciertas cosas. Forma parte de su mejora continua. Quizás no todo será aplicable, pero viniendo de sus equipos, siempre hay una autocrítica que hacer sobre uno mismo.

Y si logra hacer este trabajo, si establece un cuestionamiento sano y justificado, sus equipos lo notarán y lo valorarán. Una vez más, gana en respeto y credibilidad.

PUNTO CLAVE: Cree un ritual: al final de cada 1:1, plantee la pregunta «¿Hay algo que yo pueda hacer de manera diferente para acompañarte mejor?». Al principio, nadie se atreverá a responder. Persista. El día que alguien se atreva, es que su marco funciona.

PILAR 4 — PROTEGER A SU EQUIPO Y ASUMIR SU RESPONSABILIDAD

El coraje directivo no se ejerce únicamente hacia abajo. Se ejerce también hacia arriba. Los mejores líderes son los que tienen el valor de decir no a su propia jerarquía cuando ésta pide algo incoherente o injusto para el equipo.

Defender a sus colaboradores ante la dirección, absorber la presión sin transmitirla en bruto, rechazar una directiva que no tiene sentido, negociar medios coherentes con los objetivos exigidos — eso es coraje directivo. Y es el que genera más lealtad por parte de sus equipos.

El matiz esencial: proteger no significa desresponsabilizar

Como líder, usted es responsable de sus equipos. Si un colaborador comete un error, la primera pregunta que debe hacerse es: ¿este error viene de una falta de marco, acompañamiento o exigencia por mi parte? Si es así, es su responsabilidad y debe asumirla ante su jerarquía.

En cambio, en caso de falta grave, reiterada y de mala fe, es otro tema. Su responsabilidad de líder incluye también la constitución de su equipo: saber separarse de elementos que no corresponden, saber qué perfiles reclutar, saber cuándo un colaborador ha sobrepasado los límites del marco.

PUNTO CLAVE: Proteger a su equipo hacia arriba asumiendo su parte de responsabilidad en los fracasos — es el nivel de madurez directiva que inspira más respeto y confianza.

PILAR 5 — LA EJEMPLARIDAD Y LA VULNERABILIDAD

El coraje directivo es por último ser el primero en aplicar las reglas que ha establecido. No concederse nunca privilegios. Llegar a tiempo si exige puntualidad. Respetar los plazos si los impone. Ser transparente si lo exige de sus equipos.

Sin ejemplaridad, ninguna de las otras formas de coraje tiene credibilidad. No puede exigir lo que usted mismo no hace. Sus equipos lo observan todo. Lo que hace tiene infinitamente más impacto que lo que dice.

La vulnerabilidad es la forma más contraintuitiva del coraje. Reconocer públicamente un error, decir «me equivoqué», «no lo sé», «necesito ayuda» — no le debilita, le humaniza. Y un líder humano inspira infinitamente más que un líder infalible.

RECORDATORIO: La ejemplaridad no es la perfección. Es la coherencia entre lo que dice y lo que hace. Y cuando hay una brecha, tener el coraje de reconocerlo.

LO QUE EL CORAJE DIRECTIVO NO ES

- **1.** No es ser duro por ser duro. El coraje sin benevolencia es brutalidad.
- **2.** No es ser querido por todos. Si ese es su objetivo, hará compromisos que costarán caro al colectivo.
- **3.** No es tomar decisiones impopulares por placer. Cada decisión debe ser en interés del equipo y de la empresa.
- **4.** No es ignorar las emociones. Es reconocerlas sin dejar que piloten sus decisiones.
- **5.** No es actuar solo. El coraje directivo se ejerce en un marco de transparencia y diálogo.

SÍNTESIS

Deje de ser amable. Empiece a ser justo.

El coraje directivo es la competencia que le permitirá ser reconocido como un verdadero líder. La que le permitirá obtener los mejores resultados para usted y sus colaboradores. La que transforma un manager en líder.

Cruzándolo con el método LEAD-IN para la toma de posesión, el Framework de las 5 Reuniones para los rituales de gestión, las 12 Preguntas para el diagnóstico, el Reconocimiento para el compromiso y la Agenda del Líder para la organización, dispone de un ecosistema completo para convertirse en el líder que sus equipos necesitan.

PALABRA FINAL: Tomar decisiones incómodas y tratar discusiones difíciles no le convierte en mala persona. Todo lo contrario. Es su responsabilidad y es lo que sus equipos necesitan para tener claridad, dirección y confianza.