



# La Guía de Liderazgo de Black Swan Group

---

# Tabla de Contenidos

---

Introducción.....	3
Marco de Liderazgo Black Swan: Una Visión General.....	5
Características del Liderazgo Efectivo.....	12
Signos de Fallos en el Liderazgo.....	20
Roles de un Líder Exitoso .....	25
Es hora de convertirse en un líder efectivo.....	29

# Introducción

---

Mi tiempo como negociador de rehenes me permitió examinar la psicología detrás del comportamiento humano. Me brindó una comprensión única de la respuesta de la naturaleza humana, lo que implica comprender que las emociones y dinámicas negativas afectan la toma de decisiones y el comportamiento.

Ser un líder se trata de desescalar emociones negativas y devolver a las personas a su nivel normal de funcionamiento. Los líderes participan en conversaciones difíciles llenas de componentes negativos todos los días. Esos componentes negativos no son muy diferentes de lo que vi durante las negociaciones de rehenes.

Es por eso que creo firmemente que los principios de la negociación de rehenes son aplicables para mejorar el rendimiento del liderazgo a través del arte del Liderazgo del Negociador de Rehenes.

Espero que encuentren valor en lo que tengo que decir,

Derek Gaunt

Entrenador experto y coach de Black Swan Group.




# ¿Qué es el Liderazgo del Negociador de Rehenes?

---

El Liderazgo del Negociador de Rehenes (HNL) es un enfoque de liderazgo en el cual los líderes se subordinan intencionalmente a aquellos a quienes lideran, equilibrando las necesidades de la organización con el impacto que esas necesidades tendrán en los empleados para llegar al resultado deseado.

En este E-book, descubrirás cómo practicar el Liderazgo del Negociador de Rehenes, utilizando la inteligencia emocional y habilidades de conversación específicas para manejar conversaciones difíciles y convertirte en un líder más efectivo. Más específicamente, aprenderás acerca de:

- El Marco de Liderazgo Black Swan
- Características de líderes efectivos
- Signos de fracaso en el liderazgo
- Los cinco roles de un líder efectivo
- Lo que puedes hacer para llevar tus habilidades de liderazgo al siguiente nivel

A photograph of two men in business suits. The man in the foreground is wearing glasses and looking towards the right. The man in the background is seen in profile, facing the first man. The image has a dark, semi-transparent overlay.

## **El Marco de Liderazgo Black Swan: Una Visión General**

---

La mayoría de los líderes tienen interés en mejorar.

Desafortunadamente, para muchos de ellos, el ego y la autoridad a menudo se interponen en el camino. Cuando eso sucede, el fracaso está a la vuelta de la esquina.

Recuerda el antiguo adagio: los empleados no renuncian a sus trabajos, renuncian a sus jefes.

Un estudio reciente de BambooHR, en el que se les pidió a 1,000 empleados que identificaran los peores comportamientos de los jefes, refuerza esa sabiduría.

Según la investigación, las tres principales razones por las que los empleados abandonan sus trabajos son:

- El estilo de gestión de su jefe (por ejemplo, un micromanager)
- La actitud condescendiente de su jefe
- El mal genio o mal temperamento de su jefe

En gran medida, los jefes terminan alejando a sus empleados porque están gobernados por la preservación de la imagen de sí mismos. Para muchos gerentes, cómo son percibidos por los demás es primordial. Incluso si saben en el fondo que realmente no debería importar, su ego nubla su juicio. Y la autoridad respalda y alimenta ese ego en un ciclo vicioso que conduce al fracaso.



Aunque muchos gerentes desean convertirse en mejores líderes, no ha habido muchos libros escritos que describan específicamente lo que necesitan hacer para mejorar realmente. La mayoría de los libros están llenos de consejos genéricos, como "sé más empático".

Esta es la principal razón por la que escribí ["Ego, Authority, Failure: Using Emotional Intelligence Like a Hostage Negotiator to Succeed as a Leader"](#), para explicar exactamente cómo hacerlo.

**Para muchos gerentes, cómo son percibidos por los demás es primordial.**

# Empatía Táctica: El Secreto del Liderazgo del Negociador de Rehenes

---

Utilizando el Marco de Liderazgo Black Swan, los resultados negativos y los comportamientos ofensivos son en gran medida evitables. El marco nos enseña a utilizar la Empatía Táctica, o la capacidad de ponerse consciente y proactivamente en el lugar de sus empleados y ver las cosas desde su perspectiva.

Practicando la [Empatía Táctica](#) regularmente, puedes construir un equipo dedicado y feliz que esté listo para respaldarte todos los días.

Cuando empleas la Empatía Táctica en tu día a día, debes recordar estas tres cosas:

- Cómo dices algo es más importante que lo que dices.
- Cómo, dónde y cuándo entregas información juega un papel enorme en cómo se recibe.
- Tus empleados necesitan detectar sinceridad y autenticidad en tus comunicaciones, de lo contrario, tus esfuerzos caerán en saco roto.



Aunque es una herramienta importante, la Empatía Táctica no es la única en tu arsenal. Es el paraguas que trabaja en conjunto con una serie de otras herramientas que se ajustan a ella, incluyendo:

- **Etiquetado**, una técnica de comunicación en la que haces una observación verbal de una emoción mostrada, verbalizada o implícita (por ejemplo, parece que algo te está molestando).
- **Espejeo**, o repetir las últimas tres a cinco palabras que la otra parte acaba de decir para extraer más información de ellos. Por ejemplo, un empleado podría decirte que está "estresado al máximo". Usando un espejo, podrías responder: ¿Al máximo?
- **Resúmenes**, recapitulando para la otra parte las dinámicas, circunstancias y conversaciones tan completamente que respondan con: Así es.
- **Preguntas calibradas**, preguntas de qué, cómo y a veces por qué que están diseñadas para "moldear" el pensamiento de la otra parte. Por ejemplo, un empleado podría decir que está demasiado ocupado para hacer algo, aunque le hayas pedido y su carga de trabajo sea razonable. Podrías preguntar: ¿Qué te hace decir eso?



Más allá de las herramientas en sí mismas, el Liderazgo del Negociador de Rehenes se reduce a comprender lo que es importante para la otra persona, lo que valoran y cómo es su entorno. Cuando comprendes estas cosas, las personas se vuelven predecibles y mucho más fáciles de gestionar.

En su núcleo, el Marco de Liderazgo Black Swan está diseñado para cambiar la forma en que los líderes ven las comunicaciones. Enseña las habilidades necesarias para convertirse en un mejor oyente, cultivar un entorno de trabajo saludable y, en última instancia, lograr mejores resultados comerciales. Con el enfoque correcto, puedes disminuir las posibilidades de que los empleados se vayan llevándose consigo su conocimiento institucional irremplazable.

A medida que te trasladas al LNR, es posible que notes que viejos hábitos saldrán a la luz. Esto se debe a que el LNR es en gran medida contraintuitivo. Pero no te preocupes. Lo harás muy bien siempre y cuando abrases la incomodidad y hagas todo lo posible para encarnar las características de un liderazgo efectivo.

**Con el enfoque correcto,  
puedes reducir las  
posibilidades de que los  
empleados renuncien.**





# Características del liderazgo efectivo

---

Si tuviéramos que resumir HNL en una competencia central, sería esta: la capacidad de subordinarse a la persona con la que estás hablando en conversaciones difíciles.

Da grandes dividendos.

Además, los líderes que practican HNL tienden a poseer las siguientes cinco características:

## **1. Insaciabilidad**

Muchos líderes tienen confianza en sus habilidades, y con razón: han llegado a donde están, y piensan que deben estar haciendo todo bien para haber llegado hasta allí.

Así que se vuelven demasiado confiados y dejan de aprender. Dejan de intentar mejorar. Dejan de ser curiosos.

El líder que deja de aprender está condenado al fracaso.

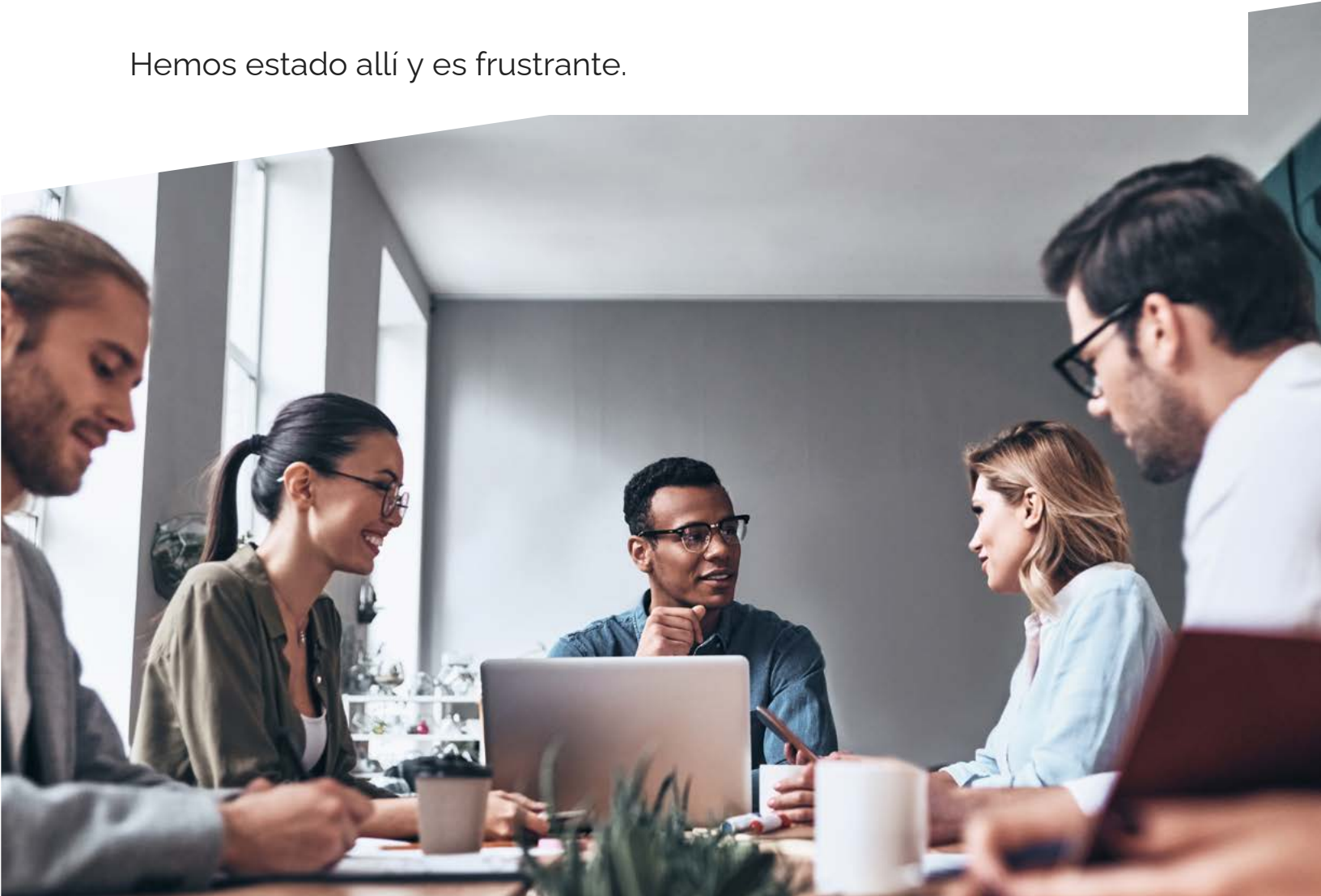
Los líderes efectivos comprenden que el mundo no es estático y nunca lo será. Siempre está en movimiento y siempre cambia. Saben que si no se adaptan, seguirán el camino del pájaro dodo.

En lugar de descansar en sus laureles, ven cada situación como una oportunidad de aprendizaje. Siempre están tratando de adquirir conocimientos, habilidades e información de otras personas. Esto los hace más preparados para su próximo desafío.

## 2. Transparencia

En algún momento, la mayoría de las personas ha trabajado para jefes que las mantienen en la oscuridad. Las finanzas de la empresa están ocultas a la vista, no hay visibilidad sobre cómo se toman las decisiones. Nuevas iniciativas y expectativas aparentemente surgen de la nada.

Hemos estado allí y es frustrante.





Los líderes efectivos comprenden que este enfoque es contraproducente.

Un liderazgo efectivo se trata de transparencia. Se trata de mostrar autenticidad al ser humilde y no tener miedo de exponer tus propias debilidades.

Simplemente al admitir tus errores, estás creando un entorno que fomenta que tus colaboradores directos tomen riesgos. Y eso es la receta para la innovación, y una cultura en la que retienes a los empleados y los mantienes comprometidos durante su tiempo en tu organización.

En otras palabras, demostrar que tu transparencia crea un ambiente en el que la motivación se intensifica y la productividad comienza a prosperar.

### 3. Agilidad

Una de las cosas más frustrantes para un empleado es encontrarse con un líder que piensa que su forma es la única forma.

Esta mentalidad habla de sus propias inseguridades. Personas como estas simplemente no pueden admitir que alguien más pudo haber descubierto una mejor manera, y ese enfoque básicamente condena a la organización.

A lo largo de los años, un número incontable de empleados de nivel inferior ha tenido ideas revolucionarias. ¿Quién sabe cuántas de esas ideas nunca vieron la luz del día debido al ego y la autoridad de alguien?



**Una de las cosas más frustrantes para un empleado es encontrarse con un líder que piensa que su forma es la única forma.**





## 4. Empatía

Una encuesta reciente encontró que, aunque el 80 por ciento de los empleados cree que las organizaciones necesitan ser más empáticas, solo el 57 por ciento de los CEOs cree que la empatía es fundamental para el éxito.

Recuerda, el Liderazgo del Negociador de Rehenes (HNL, por sus siglas en inglés) se trata de subordinarse a los demás. Se trata de practicar la Empatía Táctica para asegurarse no solo de que estás viendo

las cosas desde la perspectiva de tus empleados, sino también de que sepan que estás viendo las cosas desde su perspectiva.

Un liderazgo efectivo comienza con la inteligencia emocional. Como líder, cada decisión que tomas tiene un impacto en tu equipo. Si eres incapaz de ver las cosas desde su punto de vista y simplemente los ves como engranajes en una máquina, no tendrás su apoyo ni admiración. Y eso solo hace tu trabajo mucho más difícil.



Los mejores líderes son oyentes activos que prestan atención no solo a lo que dicen sus empleados, sino también a lo que no dicen. Ponen a las personas en primer lugar, tratando al personal como seres humanos, no como números.

Para ilustrar esto, [compartiré una historia de EAF](#): recientemente, una empresa necesitaba reducir su tamaño por razones presupuestarias. Terminaron despidiendo a varios empleados, algunos de los cuales habían trabajado allí durante 10 o incluso 20 años.

Para "celebrar" su permanencia y despedirse, los ejecutivos de la empresa consideraron organizarles una fiesta con pizza. Ni siquiera iban a servir cerveza o champán, solo soda.

Las fiestas con pizza son geniales, no me malinterpreten. Los adolescentes de trece años estarían emocionados, incluso. Pero para esta ocasión, la propuesta se desvió completamente del objetivo.

Si los líderes de esta empresa estuvieran familiarizados con la Empatía Táctica, esto nunca se habría considerado. Habrían entendido la percepción y el impacto de tal gesto.

## 5. Inclusividad

Según el Informe de [Compromiso de Empleados de TINY pulse de 2019](#), solo una cuarta parte de los empleados se siente valorada en el trabajo. Esto se debe en gran parte a que muchos líderes son microgestores, o al menos no confían realmente en que los empleados realicen los trabajos para los que los contrataron. También se debe a que no son animadores (veremos por qué eso es importante en un momento).

Un liderazgo efectivo se trata de confianza y de asegurarse de que tus empleados sepan que los entiendes. Recuerda, eso es lo único que todos quieren: sentirse comprendidos.

Ahora que tienes una mejor comprensión de cómo se ve, específicamente, un liderazgo efectivo, volvamos nuestra atención al otro lado de la moneda: signos de fracaso en el liderazgo.





# Signos de Fracaso en el Liderazgo

---



Cualquier persona se vería en apuros para encontrar a alguien que diga algo así en una fiesta: "Soy un gerente terrible y mis empleados me odian".

Ten en cuenta, como discutimos anteriormente, que una de las principales razones por las que las personas renuncian a sus trabajos es porque odian a sus jefes, o, siendo amables, al menos no les agradan.

Si quieres mejorar como líder, reconoce dónde estás quedando corto. Aquí tienes algunas señales reveladoras de un fracaso en el liderazgo.

Incluso si ninguna de estas te suena a ti, deberían darte una mejor idea de qué tipos de comportamientos evitar.


## 1. Poniendo la misión en primer lugar y a las personas en segundo lugar

Mientras que los líderes efectivos comprenden que las personas son lo primero, los malos líderes invierten la secuencia y ponen la misión en primer lugar. En el mejor de los casos, estás trabajando más duro de lo necesario. En lugar de apreciar el impacto de la misión en tus subordinados directos, lo cual casi siempre conduce a mejores resultados, comienzas a dar órdenes del tipo "porque lo dije yo", lo cual no es exactamente inspirador.

## 2. Ignore las conversaciones difíciles

A nadie le gusta necesariamente tener conversaciones difíciles. Pero cuando eres un líder, son parte del territorio. Ignorar las conversaciones difíciles nunca hace que los problemas desaparezcan.

Los líderes efectivos comprenden esto perfectamente, hasta el punto de que prácticamente abrazan las conversaciones difíciles porque saben que son un trampolín para la Empatía Táctica y, por extensión, mejoran la motivación y el ánimo.



**Ignorar las conversaciones  
difíciles nunca soluciona los  
problemas.**



### 3. Apresurarse

Diferentes situaciones requieren enfoques de toma de decisiones distintos. A veces, puedes tomarte tu tiempo y reflexionar minuciosamente sobre un problema antes de actuar. Otras veces, las cosas deben hacerse de inmediato y no tienes mucho tiempo para la discusión.

Cuando el enemigo está dentro del perímetro y estás distribuyendo las últimas rondas de municiones, tu estilo de comunicación será muy diferente que cuando el tiempo no sea esencial. Cuando algo es urgente, los líderes deben ser decisivos. Los malos líderes carecen de la flexibilidad necesaria para adaptarse a la circunstancia presente.





#### 4. Conocer tu Trabajo

En muchos casos, los líderes llegan a donde están debido a su desempeño en su rol anterior. Por ejemplo, el mejor creativo en el equipo de marketing podría ser ascendido a director de marketing.

Pero con demasiada frecuencia, los líderes terminan volviendo a las tareas que realizaron en su posición anterior porque es ahí donde se sienten cómodos. En lugar de entrenar y guiar a sus subordinados directos, toman el control de la situación por sí mismos.

Los líderes efectivos, por otro lado, comprenden que están en nuevas posiciones y se centran en las responsabilidades asociadas con ellas, permitiendo que sus equipos realicen los trabajos para los que fueron contratados.

En este punto, hemos hablado sobre cómo son los buenos y malos líderes. A continuación, exploraremos la otra pieza del rompecabezas: los diversos roles que los líderes efectivos deben desempeñar de manera regular.





## **Roles de un Líder Exitoso**

---

Como discutimos anteriormente, los líderes efectivos son ágiles. Parte de esa agilidad implica entender que ellos mismos no conocen la mejor manera de avanzar en cada escenario. Otro aspecto para mejorar el rendimiento del liderazgo implica asumir diferentes roles según lo que la situación demande.

Aquí hay cinco roles que los líderes exitosos necesitan desempeñar regularmente

### **1. Animador**

Canta elogios legítimos por un rendimiento legítimo. Los animadores reconocen el gran trabajo de sus empleados, especialmente frente a otras personas, porque saben que, en el fondo, todos tenemos el deseo de ser apreciados y valorados. Cuando suceden cosas, ellos dan el crédito o asumen la culpa.

### **2. Director**

Los directores equilibran las demandas de la organización con las necesidades de sus empleados. Este es el rol más difícil de desempeñar, uno que implica correr sobre una cuerda floja. Si no mantienes el equilibrio, te cortarás, ya sea por la gerencia o por tus subordinados directos.

Tactical Empathy plays a huge role in being an effective director. For example, when the organization is moving in a different direction, you need to let your team know that you understand how the upcoming changes will impact their lives.



### **3. Mentor**

Ayuda a los empleados a alcanzar su máximo potencial. Trabaja arduamente para brindar una mano amiga. Y no es solo para mostrar, estos líderes se preocupan genuinamente por sus empleados y adoptan un enfoque de liderazgo de tipo servidor, haciendo todo lo posible para apoyar a sus equipos.

### **4. Comunicador**

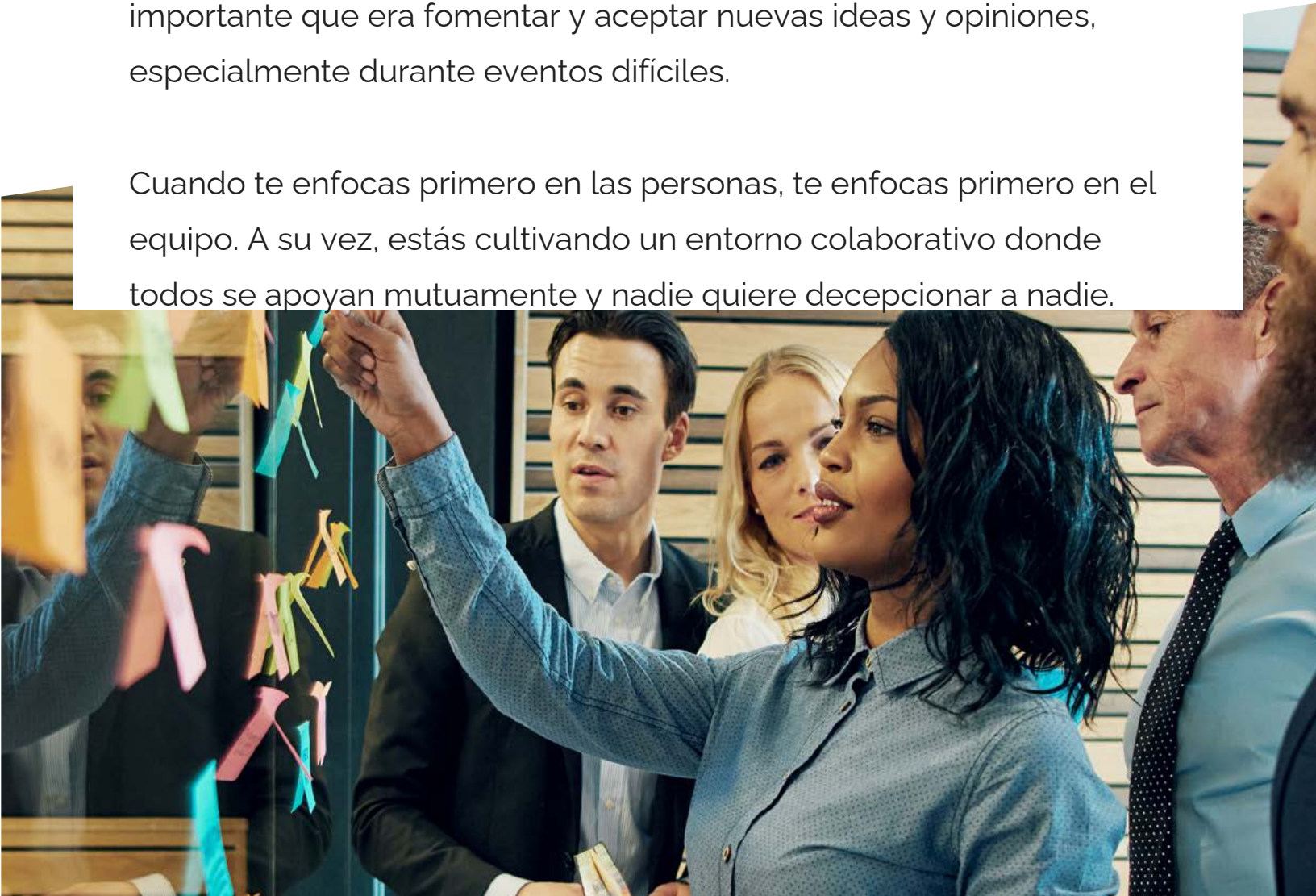
Este papel es, sin duda, el más importante, porque cuando utilizas tu tono y entrega para comunicarte sinceramente, y tus empleados lo creen, todo lo demás se alinea. Ser un gran comunicador también requiere agilidad. Tu mensaje puede necesitar cambiar según la situación.

Pro tip: Cuando necesites compartir malas noticias, utiliza etiquetas para disiparlas de manera preventiva (por ejemplo, esto podría parecer como si fuera a ser lo peor que haya sucedido aquí), y luego comparte las malas noticias. Esto puede ser seguido por responder preguntas para abordar sus preocupaciones.

## 5. Constructor de Equipos

Los líderes efectivos son constructores de equipos. Saben que no todo se trata de ellos y que solo son tan fuertes como sus colaboradores directos. Durante mi carrera en la aplicación de la ley, aprendí lo importante que era fomentar y aceptar nuevas ideas y opiniones, especialmente durante eventos difíciles.

Cuando te enfocas primero en las personas, te enfocas primero en el equipo. A su vez, estás cultivando un entorno colaborativo donde todos se apoyan mutuamente y nadie quiere decepcionar a nadie.





**Es el momento de  
convertirse en un  
líder efectivo.**

---

Debido a que estás leyendo estas palabras, estás interesado en aprender más sobre cómo convertirte en el mejor líder posible, y eso es una excelente noticia. No solo esa mentalidad beneficia a tu organización, sino que también facilita la vida para las personas en las que dependes todos los días.

Si te ha gustado lo que has leído hasta ahora, es posible que estés interesado en leer mi libro ["Ego, Authority, Failure: Using Emotional Intelligence Like a Hostage Negotiator to Succeed as a Leader"](#).

El libro amplía parte del contenido aquí contenido y proporciona información adicional sobre los fundamentos de Hostage Negotiator Leadership (HNL) y lo que puedes hacer para operar a un nivel más alto que la mayoría.

Léelo y aprenderás por qué debes gestionar tu ego y autoridad para evitar el fracaso, y cómo puedes lograrlo.

Es el momento de convertirse en un líder efectivo. Además, debes entender que el conocimiento sin implementación carece de valor. Hay muchas historias en las que los líderes reciben formación, creen que es lo mejor y luego nunca aplican las habilidades.

La repetición es clave para la mejora continua. Como recordarás, es posible que te sientas incómodo y torpe al hacer la transición a HNL. Pero eso es de esperar porque HNL y Tactical Empathy son en gran medida contraintuitivos.

Pero la práctica hace al maestro, y no tienes que practicar en la oficina. Utiliza estas nuevas habilidades (por ejemplo, Tactical Empathy, espejos y etiquetas) en situaciones de bajo riesgo. Practica en Starbucks o en el supermercado, cuando no haya nada en juego.

Mientras lo haces, considera [asistir a nuestros eventos en vivo, suscribirte a nuestro blog y consultar nuestros libros electrónicos gratuitos y otros recursos.](#)

Nunca olvides que ser un líder efectivo es un trabajo en progreso constante. Aprende constantemente y trata de mejorar cada día, y serás un líder que tus subordinados nunca olvidarán.

**Inscríbete en nuestro curso de entrenamiento.**



¿Tienes preguntas sobre  
entrenamiento, charlas o coaching?

**CONTÁCTANOS**

