

TRAE, QUE YA LO HAGO YO, IDIOTA

**CÓMO SER UN BUEN LÍDER,
TRABAJAR EN EQUIPO Y CREAR
UN AMBIENTE LABORAL EXITOSO**

JULIO LIARTE


ESPASA

TRAE, QUE YA LO HAGO YO, IDIOTA

**CÓMO SER UN BUEN LÍDER,
TRABAJAR EN EQUIPO Y CREAR
UN AMBIENTE LABORAL EXITOSO**

JULIO LIARTE


ESPASA

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En Grupo Planeta agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan continuar desempeñando su labor. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Queda expresamente prohibida la utilización o reproducción de este libro o de cualquiera de sus partes con el propósito de entrenar o alimentar sistemas o tecnologías de inteligencia artificial.

© Julio Liarte, 2025

© Editorial Planeta, S. A., 2025

Espasa, sello editorial de Editorial Planeta, S. A.

Avda. Diagonal, 662-664, 08034, Barcelona

www.espasa.es

www.planetadelibros.com

Primera edición: mayo de 2025

ISBN: 978-84-670-7756-8

Depósito legal: B. 7.319-2025

Preimpresión: Safekat, S. L.

Impresión: Huertas, S. A.



ÍNDICE

Introducción

No eres el puto jefe, ¡eres el líder!	13
Desmontando el mito del líder todopoderoso	16
Ser jefe no te hace ser un líder	18
¿Qué demonios es el liderazgo hoy en día?	22

Capítulo 1

Si no te conoces, estás jodido	27
Liderar sin saber quién eres es como conducir a ciegas	29
La inteligencia emocional no es cosa de yoguis, ¡te hace líder!	35
Ejercicio: Desnúdate emocionalmente (sin llorar, ¡eh!)	40
El liderazgo comienza en ti, ¡y sí, eso es una putada!	41
La autenticidad es lo que te hará destacar	47

Capítulo 2

Cállate y escucha, ¡nadie quiere al bocazas!	51
Si hablas más de lo que escuchas, ya has perdido	53
La escucha activa no es opcional, ¡es tu arma secreta!	56
Ejemplo práctico: Cómo cerrar una bronca antes de que explote	60
Ejercicio: Practica escuchar sin interrumpir (difícil, ¿verdad?)	61
La magia de la pausa: el silencio también es liderazgo	62
Escuchar para liderar, liderar para inspirar	65

Capítulo 3

Sin visión, eres solo otro más con corbata	69
Tener visión no es ser Nostradamus, es guiar a tu equipo al futuro	72

Si no puedes ver más allá de tu nariz, mal vamos	75
Caso de estudio: Cómo un buen visionario salva empresas (y evita la ruina)	77
Ejercicio: Crea tu mapa hacia el éxito, inada de sueños baratos!	80

Capítulo 4

Si no inspiras, eres aburrido. Punto	83
Deja de hacer que bostecen y empieza a motivar	86
La inspiración no es de Disney, ¡es tu trabajo diario!	89
Ejemplo práctico: Motiva cuando todo está en llamas	92
Ejercicio: Diseña tu discurso motivador de emergencia (sin charlas TED, por favor)	93
La diferencia entre motivar e inspirar	94
Inspirar no es manipular	98
Recuerda: inspira todos los días, no solo cuando te convenga ...	100

Capítulo 5

Delegar no es para flojos, es para listos	103
Si lo haces todo tú, al final lo harás mal. Así de simple	105
Deja de querer controlarlo todo, o lo perderás todo	108
El arte de soltar el control sin morir en el intento	111
Ejemplo práctico: El arte de soltar el control sin morir en el intento	113
Ejercicio: Crea tu «Plan de Delegación Zen» (y no te metas donde no debes)	114
Si quieres avanzar de verdad, suelta el maldito control	115

Capítulo 6

Liderar creativos es como pastorear gatos	119
Gestionar a gente creativa es un circo, pero uno divertido si lo haces bien	122
Deja que los locos corran, pero que no se despeñen	124
Ejemplo práctico: Cómo sacar ideas geniales sin que el equipo explote	128
Ejercicio: Organiza una tormenta de ideas sin convertirte en la tormenta	129
Consejos para no volverte loco en el proceso	129
De la inspiración al resultado: el papel del líder	132

Capítulo 7

Adaptarse o morir: ¡Así de claro!	135
Si no sabes cambiar de dirección, mejor dedícate a otra cosa	138
Ser rígido es el primer paso para el fracaso	140
Casos de estudio: Cómo los líderes flexibles se ríen en la cara de las crisis	142
Ejercicio: Plan B, C y D para cuando todo sale mal (porque saldrá mal, créeme)	145
La flexibilidad no es debilidad, es estrategia	146
Adaptabilidad en la cultura del equipo	148
Reflexión final: Cambia antes de que te obliguen a hacerlo ..	149

Capítulo 8

¡Emociones BAJO control o te arrasarán!	153
Si tus emociones te manejan, estás en un problema grave ...	155
Aprende a manejar la ira, el miedo y el estrés o te pasarán por encima	158
Ejercicio: Domina tus emociones sin convertirte en un robot ..	167
Conclusión: No te conviertas en el líder volcán	168

Capítulo 9

Si no aguantas el calor de los conflictos, ¡sal de la cocina!	171
Los problemas no desaparecen solos, enfréntalos de una vez	174
Cómo ser el mediador sin que nadie quiera matarte	177
Ejemplo práctico: Resolver broncas antes de que exploten en tu cara	180
Ejercicio: Diseña tu estrategia ninja para gestionar conflictos ..	183
Conclusión: Los conflictos como oportunidad de oro	184

Capítulo 10

Liderar sin quemarte: Misión casi imposible	189
Liderar es un caos, pero si no te cuidas, terminarás quemado ..	191
No necesitas ser el mártir de tu equipo	194
Ejercicio: Diseña tu propia rutina de autocuidado sin sentirte culpable	197
Redefiniendo el éxito: No se trata de hacerlo todo	198
Ser vulnerable también es liderar	201

¿Y qué pasa cuando ya estás quemado?	204
Reflexiones finales: Cuidarte es cuidar a los demás	206

Capítulo 11

Si no mides, solo te estás engañando	209
La intuición está bien, pero las métricas mandan	213
Cómo saber si tu equipo rinde o solo están calentando la silla	216
Ejemplo práctico: Crea un sistema de medición que no sea un tostón	219
Diseña tu propia evaluación brutalmente honesta	222
Celebrar los logros, pero sin dormirte	225
La importancia de los sistemas frente a los objetivos aislados	228
Conclusión: Si no mides, solo te estás engañando	232

Capítulo 12

Innovar o morir: No seas otro fósil corporativo	235
La innovación: No es ciencia espacial, es pura necesidad	237
El cambio como amigo: Deja de temerle a lo desconocido	239
La mejora continua no es opcional	241
Ejercicio: Diseña tu Plan Personal para ser un líder imparable ...	244
Innovar no significa estar solo: Aprovecha el talento de tu equipo	246
La resistencia al cambio: ¡Rompe con las excusas!	248
Cierre: La innovación es la llave para la relevancia continua ...	250
Ejercicio: Acciones para convertirte en un líder innovador	252

Conclusiones

Si te lo tomas como algo personal, no has aprendido nada	255
La humildad como llave para liderar	258
Compromiso a largo plazo: Sin varitas mágicas	261
Abrazar el caos y disfrutar del proceso	263
El viaje nunca termina	266

Agradecimientos	269
------------------------------	-----

Capítulo 1

SI NO TE CONOCES, ESTÁS JODIDO

«Conocerse a uno mismo es el principio de toda sabiduría».

– Aristóteles

Bienvenido al primer paso para convertirte en un líder de verdad. Si pensabas que todo esto iba de aprender técnicas infalibles para controlar a un equipo o de tener la solución a cada problema, te aviso desde ya: ¡estás equivocado! Ser líder es mucho más que eso, y es fundamental empezar desde lo más básico: conocerte a ti mismo. Lo primero que necesitas es mirarte al espejo y conocer al tipo (o tipa) que te devuelve la mirada. Tienes que ser brutalmente honesto contigo mismo. No se trata simplemente de echarle un vistazo rápido y seguir

adelante pensando «todo bien, soy genial, sigamos». Necesitas profundizar, entender quién eres en realidad, qué te mueve, qué te asusta y cuáles son esos pedazos de ti que suelen quedarse en la sombra. Esos miedos, esas inseguridades y esas facetas que prefieres ignorar son las que, si no las reconoces y trabajas en ellas, te acabarán jugando una mala pasada. Liderar sin conocerte a ti mismo es como intentar conducir un coche con los ojos vendados: estás condenado al desastre. Conocer tu propia psicología es lo que te permitirá tomar decisiones inteligentes, comunicarte mejor y mantener la calma cuando las cosas se pongan feas. Un líder que se conoce a sí mismo sabe exactamente cuáles son sus debilidades y cómo compensarlas. Entiende cómo sacar lo mejor de sí mismo y también cómo mantener bajo control esos aspectos que podrían ser contraproducentes si se desbocan. Si no te conoces, estarás actuando a ciegas, sin rumbo, y eso es un camino directo hacia el fracaso.

Otro punto importante es que conocerte a ti mismo también implica ser capaz de aceptar tus limitaciones. Esto no significa que tengas que resignarte a ser menos capaz; al contrario, ser consciente de tus límites te permite aprender, mejorar y rodearte de personas que puedan complementar esas áreas donde tú podrías no ser tan fuerte. Los buenos líderes saben cómo construir un equipo que equili-

bre sus propias carencias. Al reconocer tus puntos flacos puedes delegar mejor, evitar riesgos innecesarios y permitir que otros brillen donde tú no lo harías tanto.

Y no olvides que conocerte a ti mismo también es el primer paso para ser empático. Cuando entiendes tus propias emociones y reacciones, estás mejor preparado para entender cómo se sienten los demás. Esto es clave en el liderazgo. No eres solo tú, es tu equipo, la gente que espera que tú los guíes. Si sabes cómo reaccionas bajo presión, serás capaz de manejar situaciones similares en otros, lo cual genera un entorno de confianza y respeto mutuo. Conocer a ti mismo es el cimiento sobre el que se construye cualquier capacidad de liderazgo real y efectiva.

Liderar sin saber quién eres es como conducir a ciegas

Si alguna vez te has sentido perdido en el papel de líder, no te preocupes, todos hemos pasado por ahí. Todos hemos tenido esos momentos en los que parece que no encontramos la brújula y nos preguntamos si estamos realmente hechos para liderar. Pero hay algo que distingue a los que logran salir del pozo: se han atrevido a mirarse por dentro. Se han hecho preguntas difíciles, se han retado a sí mismos y han tenido el coraje de aceptar tanto sus sombras como

sus luces. Porque liderar comienza por uno mismo y, sin esa introspección, cualquier esfuerzo por guiar a otros está destinado a ser superficial. Este proceso no es rápido ni fácil, requiere coraje y honestidad y, sobre todo, voluntad para aceptar incluso aquellos aspectos de nosotros mismos que preferiríamos ignorar.

La realidad es que la gente no sigue a robots que vomitan órdenes. No importa cuántas veces intentes parecer infalible, la autenticidad siempre gana. Nadie se inspira con alguien que parece tener una máscara puesta las veinticuatro horas del día, alguien que nunca muestra ni un ápice de vulnerabilidad o humanidad. Para ser un líder genuino, necesitas saber qué te hace humano, cuáles son tus fortalezas y tus debilidades, y cómo aprovechar lo mejor de ti (y trabajar lo peor). Necesitas ser alguien con quien los demás puedan conectar, porque eso es lo que hace que las personas se sientan seguras de seguirte. La autenticidad es el pilar del liderazgo. Sin ella, eres simplemente una caricatura de lo que intentas ser. Si no sabes quién eres, ¿cómo demonios piensas guiar a otros?

Liderar es, en buena medida, ser vulnerable. Esto no significa que tengas que ir llorando por las esquinas contando tus traumas a tu equipo, pero sí que seas consciente de qué cosas te afectan, cómo respondes ante la presión y cómo puedes manejarte mejor. No se trata de ocultar tus defec-

tos ni de intentar ser perfecto, sino de ser suficientemente honesto contigo mismo para reconocer cuándo no estás en tu mejor momento. La vulnerabilidad es lo que te conecta con los demás a un nivel más profundo. Cuando te muestras vulnerable, estás abriendo la puerta para que tu equipo también lo haga, fomentando una cultura de apertura, apoyo y honestidad que es esencial para el crecimiento conjunto. Si no te conoces, estarás reaccionando al azar y eso se nota. Reaccionar de forma impulsiva, sin entender qué te mueve, es una receta para el caos. Un líder que no tiene claro quién es transmite inseguridad, y esa inseguridad se filtra como un veneno silencioso que acaba afectando a todo el equipo. Y aquí viene el golpe duro: esa inseguridad se contagia al equipo de forma sutil, pero constante. Los equipos que perciben la inseguridad en sus líderes terminan operando con miedo, con dudas, y eso destruye la cohesión. Si tú no estás seguro de ti mismo, ellos tampoco lo estarán de ti, ni de ellos mismos. Esto genera un ambiente de trabajo en el que los errores se ven como amenazas y la creatividad se sofoca por el temor al fracaso. La confianza, la clave del éxito de cualquier grupo humano, se erosiona cuando los integrantes sienten que el barco no tiene un capitán seguro al mando. En este tipo de entorno, la gente tiende a actuar con cautela extrema, evitando riesgos que podrían llevar a innovaciones importantes. Un líder inse-

guro no solo perjudica su propia credibilidad, sino que también mina la confianza del equipo en sí mismo.

Así que, si alguna vez sientes que liderar te está costando más de lo que debería, empieza por hacer una pausa y mirar hacia dentro. Pregúntate si hay algo que no estás enfrentando sobre ti mismo. Reflexiona sobre cuáles son tus miedos y cómo esos miedos podrían estar influyendo en la manera en la que te relacionas con tu equipo. Pregúntate si estás siendo auténtico, si estás mostrando a tu equipo quién eres realmente o si, en cambio, estás tratando de esconderte detrás de una fachada de fortaleza que no refleja la realidad. La autenticidad no solo te hará un mejor líder, sino que también creará un ambiente en el que cada miembro de tu equipo se sienta con la libertad de ser auténtico también. Cuando un equipo siente que puede mostrarse tal y como es, sin temor a ser juzgado, se fomenta una atmósfera de creatividad y colaboración que puede llevar a este a alcanzar niveles sorprendentes de rendimiento y cohesión.

No subestimes el poder que tiene un líder que conoce y acepta sus propias sombras. Esto no solo inspira confianza, sino que también abre la puerta a una comunicación genuina, a una conexión humana real, y a un liderazgo que no solo guía, sino que transforma. Porque, a fin de cuentas, la gente no quiere un líder perfecto; quiere un líder

humano, uno que pueda reconocer sus errores, aprender de ellos y seguir adelante con más fuerza. La verdadera fortaleza no está en ocultar nuestras debilidades, sino en enfrentarse a ellas de frente y utilizarlas para crecer. Además, cuando te atreves a confrontar tus propias sombras y a compartir tus aprendizajes con el equipo, estás dando un ejemplo de cómo manejar la adversidad de manera constructiva, cómo convertir los desafíos personales en oportunidades de desarrollo y cómo no dejarse vencer por los errores, sino aprender de ellos.

Es importante, también, recordar que ser vulnerable y auténtico no significa perder el control o la autoridad. Al contrario, un líder que muestra sus luchas y retos personales con humildad y con un compromiso hacia la mejora continua se gana el respeto de su equipo. Esto es porque la gente valora la honestidad y el esfuerzo por mejorar, mucho más que una fachada de perfección. Cuando el equipo percibe que el líder está en constante crecimiento y es capaz de reconocer sus áreas de mejora, ellos también se sienten motivados a trabajar en sí mismos. Liderar con el ejemplo no es solo sobre los logros visibles, sino también sobre cómo afrontas los desafíos internos.

Es posible que sientas que mostrarte vulnerable puede hacer que los demás piensen que eres débil o que no estás preparado para el liderazgo. Sin embargo, la realidad es

que, al mostrarte como una persona real, tu equipo comenzará a verte como alguien cercano, alguien con quien pueden contar no solo para darles instrucciones, sino para entender sus problemas y guiarlos en momentos difíciles. Esta cercanía fomenta un sentido de pertenencia, y el sentido de pertenencia es una de las fuerzas más poderosas para que un equipo sea efectivo. La gente trabaja mejor cuando siente que forma parte de algo más grande, algo significativo, y que su líder está dispuesto a caminar junto a ellos, no por encima de ellos.

Por tanto, el autoconocimiento y la vulnerabilidad son dos herramientas indispensables en el liderazgo. Reconocer nuestras limitaciones y trabajar para mejorarlas nos convierte en mejores líderes, pero también en mejores seres humanos. La clave está en no detenerse, en seguir explorando, en buscar entender cada rincón de nuestra mente y de nuestras emociones. A medida que nos conozcamos mejor, seremos capaces de guiar con más claridad y de inspirar a nuestro equipo para que también se atreva a emprender ese viaje de autodescubrimiento. El liderazgo auténtico no es algo que se construye de la noche a la mañana, es un proceso constante de crecimiento, aceptación y mejora.

Y, finalmente, nunca olvides que ser un líder auténtico es un proceso que no termina nunca. La vida siempre nos

está presentando nuevos desafíos, nuevas oportunidades para aprender algo más sobre nosotros mismos. Cada experiencia, cada error y cada éxito es una pieza más del rompecabezas que conforma quiénes somos. Mientras sigas abierto a aprender y a crecer, mientras sigas dispuesto a mirarte al espejo y ser honesto sobre lo que ves, seguirás avanzando en el camino del liderazgo auténtico. Y eso, más que cualquier título o reconocimiento, es lo que verdaderamente marca la diferencia.

La inteligencia emocional no es cosa de yoguis, ¡te hace líder!

Quizá hayas escuchado hablar de la inteligencia emocional y has pensado que es uno de esos conceptos sobrevalorados que los gurús utilizan para vender libros. Pues siento reventarte la burbuja, pero la inteligencia emocional es tu arma secreta para ser un líder efectivo. De hecho, la inteligencia emocional es lo que marca la diferencia entre los líderes que simplemente dan órdenes y aquellos que realmente inspiran y movilizan a su equipo. Saber cómo funcionan tus emociones y cómo se gestionan las de los demás es crucial para crear un ambiente de trabajo sano y productivo. Y no, no estamos hablando de ser el terapeuta de tu equipo, pero sí de ser lo suficientemente

consciente como para identificar lo que está sucediendo en la atmósfera emocional del grupo. Se trata de ser consciente de qué pasa cuando alguien en el equipo está frustrado, cuando tú estás agotado, o cuando la tensión está a punto de estallar. ¡Es tu labor estar al tanto y actuar en consecuencia!

Un líder emocionalmente inteligente no solo sabe qué está pasando, sino que tiene la capacidad de influir en esas emociones para que su equipo funcione al máximo. Líderes como tú (o como el que quieres llegar a ser) necesitan desarrollar la capacidad de leer el entorno emocional del equipo y gestionarlo de la mejor manera. Esto no significa que tengas que ser la persona más empática del mundo, pero sí entender lo suficiente como para saber cómo inspirar, calmar o encender esa chispa que tu equipo necesita en cada momento. No se trata de controlar las emociones de los demás, sino de reconocerlas y guiar el ambiente hacia donde se necesita para lograr el mejor rendimiento. Cada miembro de tu equipo es diferente, y eso significa que deberás adaptar tu enfoque según la situación y las emociones presentes. Esto requiere sensibilidad y flexibilidad, pero también un compromiso constante de aprendizaje y mejora.

Piensa en la inteligencia emocional como una herramienta que te ayuda a estar un paso por delante, a evitar que

los problemas emocionales se conviertan en barreras que limiten la capacidad de tu equipo. Si un miembro del equipo se siente atacado, su creatividad se desploma. Si un conflicto no es gestionado a tiempo, puede convertirse en una bola de nieve imparable que afecte a todos. Y si tú no gestionas bien tu frustración, podrías acabar tomando decisiones impulsivas que tengan un impacto negativo en el grupo. Todo esto puede evitarse si desarrollas una buena inteligencia emocional. Aprende a conocer tus emociones, a reconocer sus detonantes y a trabajar con ellas. No se trata solo de reaccionar, sino de anticipar cómo te sentirás en ciertas situaciones y preparar estrategias para mantenerte en equilibrio. ¡Verás cómo tu liderazgo se dispara!

Además, ser emocionalmente inteligente te permite empatizar de manera efectiva con las situaciones personales de tus compañeros sin tener que resolverlas por ellos. Imagina que uno de los miembros de tu equipo está pasando por un momento difícil en su vida personal. No se trata de ser su consejero, pero sí de reconocer su situación y ofrecerle el apoyo necesario para que no se sienta solo. Esto genera un sentido de pertenencia y lealtad hacia ti como líder y hacia el equipo. En última instancia, un equipo que se siente emocionalmente comprendido es un grupo más resiliente, más cohesionado y más capaz de superar los re-

tos que se presenten. Cuando los miembros del equipo saben que pueden contar con tu apoyo, se sienten más dispuestos a colaborar y a dar lo mejor de sí mismos. La resiliencia y la cohesión no se construyen en un día, son el resultado de una conexión emocional constante y genuina que se va forjando día tras día.

El concepto de la inteligencia emocional también tiene mucho que ver con ser capaz de manejar tus propias emociones en tiempos de crisis. No siempre vas a estar en la mejor situación, pero si eres capaz de mantener la calma, de ser consciente de cómo te sientes y de no dejar que esas emociones nublen tu juicio, estarás mostrando a tu equipo que se puede confiar en ti. Esta capacidad para mantener la estabilidad emocional en tiempos difíciles es la que diferencia a los grandes líderes de los que simplemente tienen un título. Tus emociones son poderosas, y aprender a usarlas de manera efectiva puede convertirte en un líder que no solo guía, sino que inspira a otros a ser mejores versiones de sí mismos. Cuando eres capaz de manejar la adversidad con ecuanimidad, también enseñas a tu equipo a hacer lo mismo. Les muestras que las emociones intensas son naturales, pero que es posible gestionarlas para seguir avanzando con claridad y propósito. Así, la inteligencia emocional se convierte en un faro de estabilidad en medio del caos.

Por tanto, la inteligencia emocional no es solo una herramienta para gestionar los problemas del día a día. Es también la base para motivar a tu equipo, para identificar oportunidades donde otros solo ven obstáculos, y para conectar con cada miembro de una manera que realmente importe. No se trata de ser perfecto ni de tener todas las respuestas, sino de ser el líder que entiende lo que su equipo necesita y sabe cómo proporcionarlo. Cuando cultivas tu inteligencia emocional, desarrollas una visión más aguda de las dinámicas humanas y de cómo cada individuo contribuye al conjunto del equipo. Esto te permite crear estrategias efectivas que empoderen a cada miembro según sus capacidades y necesidades emocionales. De esta manera, el equipo no solo se vuelve más efectivo, sino que también se siente más valorado y comprometido. Así que empieza hoy mismo: haz una introspección de tus emociones, aprende a reconocer cómo reaccionas, busca activamente oportunidades para mejorar y aplica lo aprendido para el beneficio de todos. Es el secreto para un liderazgo duradero y efectivo. Ser un líder emocionalmente inteligente te permitirá construir relaciones más profundas, motivar de una manera más genuina y tener una perspectiva más amplia de las necesidades de tu equipo. ¡Y, créeme, eso hará que tu liderazgo destaque del resto!