

Francisco Javier Sastre Segovia

EL LÍDER **CRIÉTICO**

Desarrolla tus habilidades
para ser **críticamente ético**



Prólogo de Luis de la Fuente Castillo



El líder criético

Desarrolla tus habilidades para ser críticamente ético

El líder criético

DESARROLLA TUS HABILIDADES PARA SER CRÍTICAMENTE ÉTICO

FRANCISCO JAVIER SASTRE SEGOVIA

PRÓLOGO DE LUIS DE LA FUENTE CASTILLO

ILUSTRACIONES INTERIORES DE ELENA ESTRADA GÓMEZ



Enero, 2024

El líder crítico

Desarrolla tus habilidades para ser críticamente ético

Francisco Javier Sastre Segovia

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2024, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-021-6
Depósito Legal: M-259-2024

Diseño de cubierta: Balloon Comunicación
Maquetación: Balloon Comunicación
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España - *Printed in Spain*
Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

*A mi madre, ejemplo de bondad y liderazgo aplicado para todos los que tenemos
la suerte de estar en su vida.
Con todo mi agradecimiento y, sobre todo, mi eterno amor.*

ÍNDICE

PRÓLOGO.....	13
INTRODUCCIÓN.....	15
1 LIDERAZGO Y SU IMPORTANCIA.....	19
1.1 Introducción.....	19
1.2 Qué se entiende por liderazgo.....	25
1.3 Beneficios del liderazgo en las organizaciones.....	31
2 PENSAMIENTO CRÍTICO.....	35
2.1 Introducción.....	35
2.2 Fases en el pensamiento crítico.....	38
2.3 Características del pensamiento crítico.....	43
2.4 Sesgos cognitivos.....	51
2.5 La palabra y el pensamiento crítico.....	58
3 LIDERAZGO Y ÉTICA.....	69
3.1 Introducción.....	69
3.2 Tipos de ética.....	72
3.3 Niveles de ética.....	73
3.4 ¿Por qué es importante la ética en el liderazgo?.....	75
3.5 ¿Qué significa ética en cuanto al liderazgo?.....	78
3.6 Claves para establecer una cultura ética.....	87
3.7 Ética y cultura empresarial.....	91
4 OBSTÁCULOS DEL LIDERAZGO.....	97
4.1 Introducción.....	97
4.2 Creencias limitantes.....	100
4.3 Saboteadores.....	102

5	MODELO DE LÍDER CRIÉTICO.....	107
5.1	Introducción.....	107
5.2	Diferencia entre jefe y líder.....	108
5.3	Prestación de los servicios del líder.....	113
5.4	Valores.....	132
5.5	Coyuntura.....	134
6	LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO.....	139
7	EL LÍDER DEL FUTURO.....	155
8	DIMENSIONES DEL LÍDER CRIÉTICO.....	163
8.1	El líder criético y el optimismo.....	163
8.2	El líder criético y la motivación.....	166
8.3	El líder criético y la inclusión.....	175
8.4	El líder criético y la inteligencia emocional.....	179
8.5	El líder criético y el sentido del humor.....	183
8.6	El líder criético y la imperfección.....	187
8.7	El líder criético y la responsabilidad.....	192
8.8	El líder criético y la comunicación.....	194
8.9	El líder criético y la gestión de conflictos.....	200
8.10	El líder criético y la creación de líderes.....	204
8.11	El líder criético y la información.....	208
8.12	El líder criético y la confianza.....	213
8.13	El líder criético y la coherencia.....	217
8.14	El líder criético y la integridad.....	218
8.15	El líder criético y el logro.....	221
8.16	El líder criético y el equipo.....	225
8.17	El líder criético y la exigencia.....	229
8.18	El líder criético y el riesgo.....	231
8.19	El líder criético y la resiliencia.....	233
8.20	El líder criético y la pasión.....	236
8.21	El líder criético y el cambio.....	239
8.22	El líder criético y el servicio.....	245
8.23	El líder criético y el desarrollo.....	248
8.24	El líder criético y la flexibilidad	249
8.25	El líder criético y la honestidad.....	252
8.26	El líder criético y la lealtad.....	254

8.27 El líder criético y la serenidad.....	256
8.28 El líder criético y el seguimiento de las acciones.....	258
9 TEST DE AUTOEVALUACIÓN SOBRE LIDERAZGO CRIÉTICO.....	263
9.1 Autovaloración nivel de liderazgo.....	263
9.2 Autovaloración nivel de pensamiento crítico.....	264
9.3 Autovaloración nivel de comportamiento ético.....	265
9.4 Autoevaluación dimensiones liderazgo criético.....	267
EPÍLOGO.....	269
BIBLIOGRAFÍA.....	271

PRÓLOGO

Escribir el prólogo de un libro siempre tiene una gran responsabilidad. En primer lugar, por respeto al autor, pero especialmente por los lectores.

Cuando mi amigo Javi me pidió que prologase su libro sobre el «líder criético», lo primero que hice fue preguntarle a qué se refería con ese concepto. Me explicó que, a su vez, este contenía tres conceptos: liderazgo, análisis crítico y ética. En ese momento hice un repaso de mi vida tanto en lo personal como en lo profesional.

El mundo del fútbol, al máximo nivel, me ha permitido, primero como jugador y después como entrenador, observar los comportamientos que están ligados a esos términos muy de cerca.

En este libro se abordan aspectos que son realmente importantes en cualquier persona y, de modo especial, para un líder o alguien que desea serlo.

Por una parte, se hace un análisis en profundidad de qué supone el liderazgo: sus tipos, su implicación para las organizaciones y cómo mejorarlo. Efectivamente, como se indica en el libro, nadie puede atribuirse el título de líder porque es el equipo quien lo otorga. El mundo del fútbol es un claro ejemplo de ello, ya que si el equipo no te apoya, el recorrido en un club o en una selección es muy corto.

En segundo lugar, se explica qué es el análisis crítico y por qué es importante. Y lo cierto es que todos nos vemos condicionados de muchos modos por nuestro entorno. Si cabe, más cuando eres una persona pública y estás sujeto a todo tipo de valoraciones. Dicen que en España hay 46 millones de seleccionadores nacionales. Y, al menos, hay tantas opiniones sobre tu persona y modo de actuar como esa cantidad. La

toma de decisiones debe tener como fin último el beneficio del equipo. Al menos así lo he entendido siempre, con independencia de factores externos que siempre ejercen ciertas presiones o, cuando menos, condicionantes.

Por último, en el libro se recogen aspectos fundamentales sobre la ética. La ética es esencial en cualquier aspecto de la vida, como indica el autor. Unos principios morales y éticos deben guiar (al menos en mi caso así lo han hecho) el comportamiento. En el libro se pone mucho énfasis en este punto y me consta que para Javi es algo fundamental en su vida.

Finalmente se analizan dimensiones que tienen que ver con el liderazgo, poniendo ejemplos concretos de personas que son o han sido líderes en distintos ámbitos: político, deportivo, empresarial, etc. A varios de ellos, sobre todo los deportistas, tengo la suerte de conocerlos. Quiero, además, agradecer a Javi que me considere referente y me mencione en algún apartado. No sé si soy ejemplo, pero tampoco dudo de que cada día trato de mejorar.

En definitiva, se trata de un libro entretenido, con sólida base teórica, pero también mucha aproximación a la realidad que, al igual que me ha sucedido a mí, espero que invite al lector a reflexionar para, entre todos, construir un mundo mejor.

Luis de la Fuente
Seleccionador nacional absoluto
Real Federación Española de Fútbol

INTRODUCCIÓN

Desde hace tiempo, vengo pensando en plasmar por escrito algunas reflexiones que me han venido surgiendo desde hace años. Casi desde que tengo uso de razón, me han parecido muy relevantes dos aspectos. Uno de ellos tiene que ver con el pensamiento y análisis crítico. Supongo que la obsesión por no dejarme condicionar ha hecho que haya profundizado en este campo, donde nada se da por supuesto, donde se trata de analizar todo desde la frescura de una mirada carente de prejuicios para, así, poder tomar mejores decisiones que no estuvieran viciadas por lo anterior.

Todos nos dejamos condicionar y yo no soy una excepción, pero la permanente batalla que hay que mantener para que esto no sea sencillo, o se produzca en la menor medida posible, merece la pena. Desde luego que desgasta (y mucho), pero permite afrontar las cosas, informaciones y personas desde una perspectiva distinta y mucho más rica.

El otro elemento está relacionado por algo que también he vivido desde niño, por mi educación en familia. Y tiene que ver con los valores, los principios y la ética. Pienso que una persona sin ética no es buena persona. Y esta afirmación puede parecer demasiado taxativa, pero uno de esos valores es llamar a las cosas por su nombre. El respeto que todos los seres humanos tienen, la lealtad, la honestidad, la responsabilidad y la coherencia, son aspectos que deberían acompañar a cualquier persona.

Tanto en el mundo personal como en el profesional he tenido la oportunidad de compartir con excelentes personas mi andadura. También con otros que no lo han sido tanto. De todos, he aprendido. En unos casos, lo que hay que hacer; en otros, lo que no. En todo caso, como digo, han sido una importante fuente de aprendizaje. El liderazgo

se da en cualquier ámbito, no solo en el empresarial. Y aquí, sin extenderme, me gustaría referirme a mis padres, verdaderos líderes y referentes en muchos ámbitos, más allá de aspectos profesionales.

Las personas cambian y también las organizaciones y las sociedades. Y todos necesitamos algunos referentes. Estos son los líderes. Siempre los ha habido, pero sus características eran unas que, en mi opinión, deben revisarse hoy en día.

La confluencia de estos tres factores, liderazgo, análisis crítico y ética, conforman lo que he denominado «el líder criético», que es el líder críticamente ético. Este líder no entiende de ideología ni de género. Por ello, a lo largo del libro, de un modo genérico hablo del líder criético. Bien podría ser la lideresa; tenemos muchas y fantásticas, pero por economía lingüística y por no aburrir al lector con él, ella, elle, además de por coherencia, como digo, me refiero al líder criético. Por otra parte, como apunto, no tiene una ideología determinada, ya que hay líderes muy capaces en todos los bandos. Pensar lo contrario, sería faltar al análisis crítico.

He procurado documentar, tras un profundo estudio, cada afirmación que he llevado a cabo, pero no es descartable que algún elemento se me haya podido escapar.

El libro contiene aspectos que pueden ser más entretenidos que otros, pero espero que todos sean de utilidad para los lectores. Pensando en ellos, he puesto toda la ilusión en este ensayo.



LIDERAZGO Y SU IMPORTANCIA

1 LIDERAZGO Y SU IMPORTANCIA

1.1 INTRODUCCIÓN

Mucho se ha escrito sobre liderazgo en la literatura tanto novelística como, de modo especial, académica. Se podría acudir a múltiples razones por las cuales el liderazgo es importante; de modo especial en estos tiempos en los que se alude más a este concepto que al de gestor o directivo. Lo cierto es que el liderazgo no alude de modo expreso al ámbito empresarial, sino que se aplica a distintos campos y tiene un impacto muy relevante en todos ellos.

Desde grandes generales hasta empresarios, pasando por deportistas o políticos, el liderazgo es algo que siempre ha suscitado mucho interés.

En el campo empresarial, el liderazgo tiene un alto impacto en la evolución de las organizaciones. En los últimos años se han prodigado estudios que tienen el liderazgo como eje. Estos estudios e informes tratan de estar a la vanguardia de las necesidades en el mundo empresarial.

Como señala el informe de Previsión Global de Liderazgo en el año 2021, una crisis es la verdadera prueba para el liderazgo. En este sentido, apuntan, en un estudio llevado a cabo entre 15.787 líderes, con más 2.100 profesionales de RR. HH. y en 1.742 organizaciones, las cinco prioridades (entre paréntesis, el % de ellos) manifestadas por más del 50% de los CEO son las siguientes:

- Desarrollar la próxima generación de líderes (55%).
- Hacer frente a la recesión económica (54%).
- Atracción y retención del talento (52%).
- Innovación del producto (50%).

El informe Gallup elaborado al respecto señala que el liderazgo es esencial, teniendo una percepción elevada entre el 48% de los líderes, frente al 34% en 2011. Supone un importante crecimiento en poco tiempo. Esto es especialmente relevante si se tiene en cuenta que solo el 28% los responsables de RR. HH. consideran que tienen en sus organizaciones liderazgo de alto nivel.

Las empresas de todo el mundo se enfrentan a una crisis de liderazgo, según dicho informe trimestral sobre liderazgo que se ha mencionado anteriormente. Solo el 11% de las organizaciones encuestadas informaron que tienen un banco de liderazgo «fuerte» o «muy fuerte», el más bajo de los últimos 10 años.

Algunos otros datos, como el que recoge Kevin Johnson, que inciden en la distancia que hay entre la importancia atribuida al liderazgo y su percepción es la que aportan los siguientes datos:

- Los empleados de todos los niveles en el lugar de trabajo se sienten marginados e infravalorados en más de un sentido.
- Las empresas estadounidenses gastaron 160.000 millones de dólares en formación y educación de los empleados, y sin embargo:
 - El 58% de los directivos afirma no haber recibido ninguna formación en gestión.
 - El 79% de las personas dejan su trabajo por falta de aprecio.
 - El 77% de las organizaciones afirman estar experimentando actualmente una brecha de liderazgo.
 - Solo el 10% de los directores generales cree que las iniciativas de desarrollo del liderazgo de su empresa tienen un claro impacto en el negocio.
 - El 63% de los *millennials* afirman que sus habilidades de liderazgo no se están desarrollando plenamente.

Según el informe elaborado por la consultora Deloitte, *liderazgo de alto impacto*, las cinco dimensiones sobre las capacidades del liderazgo son las siguientes:

- Comunicación del estilo de liderazgo.
- Exposición como método de aprendizaje.
- Recursos humanos y colaboración del negocio.

- Conocimiento compartido.
- Asunción de riesgos.

En la misma línea, un informe adicional de la consultora, bajo el título *Liderazgo para el siglo XXI; intersección de lo tradicional y lo nuevo*, en un mundo de modelos de negocio digitales disruptivos, fuerzas de trabajo aumentadas, organizaciones aplanadas y un cambio continuo hacia prácticas de trabajo en equipo, las organizaciones desafían a sus líderes a dar un paso al frente y mostrar el camino que seguir. Se presiona a los consejeros delegados para que adopten una postura sobre cuestiones sociales; se pide a los ejecutivos de la *C-suite* (máximo nivel ejecutivo) que trabajen de forma más colaborativa en todas las funciones; los líderes de línea deben aprender a operar en redes de equipos. Pero dicho estudio muestra que, aunque las organizaciones esperan nuevas capacidades de liderazgo, siguen promoviendo en gran medida los modelos y mentalidades tradicionales, cuando deberían estar desarrollando habilidades y midiendo el liderazgo de manera que ayude a los líderes a navegar eficazmente por una mayor ambigüedad, hacerse cargo de un cambio rápido y comprometerse con las partes interesadas externas e internas.

Sin embargo, aunque muchas organizaciones han creado modelos de liderazgo digital, actualizado sus marcos e invertido en nuevos programas de liderazgo, el estudio apunta que la mayor necesidad puede residir en la combinación del desarrollo de nuevas competencias y su ubicación en un nuevo contexto. Ese nuevo contexto es el cambiante conjunto de expectativas sociales y organizativas sobre cómo deben actuar los líderes y a qué resultados deben aspirar. En la era de la empresa social, la gente ya no cree que los resultados financieros sean la única o principal medida para juzgar el éxito de una empresa; también juzgan a las organizaciones por el impacto que tienen en el entorno social y físico, así como en sus clientes y en las personas que trabajan para y con ellas. En consecuencia, los líderes que se centran únicamente en dirigir una empresa fuerte y competir sin descanso en el mercado pueden ser considerados demasiado estrechos de miras y no plenamente comprometidos con los retos del entorno empresarial y social más amplio.

Según dicho informe, las principales diferencias entre la situación actual y la deseada tienen que ver con los siguientes aspectos:

- **Transparencia.** En el mundo actual de la empresa social, la transparencia es la divisa organizativa más valiosa. Ayuda a generar confianza y respeto en un mundo en el que muchos pueden cuestionar las verdaderas intenciones de una organización. Sin embargo, a pesar de la importancia de la transparencia, solo el 18% de los encuestados creía tener un modelo transparente y abierto; el 37% estaba preocupado por su capacidad para generar confianza, el 60% estaba preocupado por la percepción de transparencia de sus empleados y el 27% creía que la falta de transparencia estaba creando una desventaja competitiva.
- **Colaboración interna.** A medida que las organizaciones avanzan hacia modelos de negocio centrados en los servicios, pueden beneficiarse cuando los líderes de la *C-suite* cambian su enfoque más allá de sus estrechas torres de responsabilidad y trabajan más estrechamente entre sí. Como ya comentamos en el informe del año pasado, las funciones y el trabajo de los directivos son cada vez más complejos y están más integrados. Sin embargo, el 83% de los encuestados nos dijeron que sus ejecutivos de la *C-suite* rara vez colaboran o lo hacen solo de forma puntual; solo el 17% dijo que los ejecutivos de la *C-suite* en su organización colaboran regularmente.
- **Gestión del rendimiento.** La forma en que se mide el éxito de los individuos sigue siendo una poderosa manera de moldear el comportamiento. Sin embargo, a pesar del fuerte deseo de las organizaciones de obtener de sus líderes un comportamiento diferente, más propio del siglo XXI, los encuestados describieron un enfoque muy tradicional en la forma de evaluar a los altos directivos. Los tres criterios más utilizados por las organizaciones para medir el éxito de los líderes son impulsar la estrategia (63%), obtener resultados financieros (58%) y gestionar bien las operaciones (44%).

De acuerdo con el informe de Deloitte, la cultura de la organización tiene un impacto directo e importante en el crecimiento del liderazgo y el rendimiento de la organización

Según se señala en CompareCamp en su informe *Leadership Statistics 20/21 Data, Trends&Predictions*, el 83% de las organizaciones reconocen la importancia de desarrollar líderes a todos los niveles. El mismo in-

forme apunta que el 30% de las organizaciones tienen dificultades en desarrollar efectivamente el liderazgo debido a una falta de implicación de los altos directivos.

En una línea similar se expresa el informe elaborado por Ticpymes, donde el 86% de los trabajadores considera que falta liderazgo entre sus directivos.

El estudio elaborado por Ryan Pendell para Gallup sobre liderazgo publicado en 2019 destaca algunos aspectos:

- Los líderes necesitan comprender y mejorar la experiencia de los *mánager* en su compañía.
- Esta experiencia del empleado es la marca del empleador. Únicamente el 12% de los empleados considera que sus organizaciones llevan a cabo una buena labor en el proceso de incorporación de sus empleados. La mayor parte de sus empleados con sus *mánager* cuando abandonan las organizaciones.
- El respeto está en la base de una cultura inclusiva. Este es uno de los aspectos más importantes de las empresas en la actualidad.
- El compromiso del empleado está en auge.
- No se puede crear una compañía ágil sin grandes directivos.
- La mayor parte de los empleados están quemados en su trabajo.
- La gestión del rendimiento está rota.

El informe Marsh McLennan sobre liderazgo señala lo siguiente:

- Una de las razones por las que se están afrontando algunos problemas de liderazgo tiene que ver con la retirada o jubilación de los *baby boomers* mientras los *millennials* todavía no han accedido a posiciones ejecutivas.
- El 30% de las organizaciones son incapaces de crear programas efectivos de desarrollo debido a la falta de compromiso por parte de los altos directivos.
- El 42% de las organizaciones no tiene desarrollado un esquema de competencias para desarrollar el liderazgo.

Sin intención de abrumar, vemos que son numerosos los informes y estudios sobre el liderazgo. Todos ellos de rabiosa actualidad. Dichos

informes que hacen referencia al liderazgo tienen algunos puntos en común: la importancia de este y la necesidad de perfeccionarlo para la mejora de las organizaciones.

Algunos pensadores que se manifiestan al respecto son:

- Warren Bennis: afirma que si hubiera que destacar un elemento por el que admirar a una compañía, este sería el que tiene que ver con el liderazgo de quien la dirige.
- El Institute for Strategic Change afirma que la revalorización de las organizaciones que se han visto afectadas por un liderazgo positivo ha subido un 900% en 10 años, frente a un 74% de aquellas que no lo han tenido.
- Harvard Business School sostiene que la calidad del liderazgo en las organizaciones es responsable de, aproximadamente, el 20% de su rendimiento. Y añade que las razones de la sustitución de los CEO se corresponde, en un 73% de los casos, con un ineficiente liderazgo.
- Las empresas de selección cada vez otorgan más relevancia a las habilidades blandas. En este sentido, el liderazgo está entre las más destacadas. Cualquier organización desea contar con líderes que sean capaces de motivar y orientar a un equipo. Cuando no lo tienen en su organización, se presentan dos alternativas: contratarlos externamente o formarlos. Contratarlos externamente tiene la ventaja de que ahorra tiempo, pero la desventaja de que no está consolidado con los valores de la organización, en los que hay que trabajar. Si se entrena y trata de consolidar desde dentro, normalmente requiere tiempo, pero sí está alineado con la cultura de la organización.
- Según el Foro Económico Mundial, el liderazgo se encuentra entre las habilidades más demandadas por las organizaciones (en tercer lugar, antecedido por la comunicación, aspecto muy vinculado al liderazgo).

La importancia del liderazgo es expresada no solo por los incontables datos de reciente publicación y que tienen una base empresarial y tratamientos sólidos. El mundo de la academia, a través de numerosos autores, ha abundado en esta relevancia.

El liderazgo es una condición humana básica y global, pues desde los inicios del ser humano, donde ya vivían en sociedad, han existido líderes que han guiado a los demás, de tal manera que a medida que la sociedad ha ido evolucionando el liderazgo también se ha transformado (Barroso & Salazar, 2010).

El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional (Ponce et al, 2014), y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores.

Por decirlo de alguna manera, un buen liderazgo determina un buen clima laboral y un buen clima laboral influye positivamente en el rendimiento.

1.2 QUÉ SE ENTIENDE POR LIDERAZGO

El liderazgo nace desde el mismo momento en que surge la interacción entre dos individuos. Aquí, normalmente entendemos que se trata de dos personas, pero no tiene por qué ser así. De hecho, en el mundo animal se presentan muchos ejemplos de liderazgo. Hay especies donde esto es más evidente, como en los lobos. Son una especie muy jerárquica y el liderazgo tiene un papel muy importante. Al ser menos desarrollada que los humanos, se llega a confundir liderazgo con jerarquía, ya que, en ocasiones, se sigue al líder por temor, más que por convicción, que es la esencia del liderazgo. En todo caso, referida a los humanos, desde el momento en que dos personas se juntan para llevar a cabo cualquier actividad ya existe, potencialmente, una acción de liderazgo.

Desde el origen de nuestra existencia, donde un individuo, al salir de caza, establecía la táctica de acoso a los animales o la estructura de organización del grupo, ya existe liderazgo. En aquel momento, la atribución del liderazgo residía, normalmente, en la fuerza física. Afortunadamente, en la mayoría de los casos, esto ya ha evolucionado y son otros los atributos que otorgan esa legitimidad: información, conocimiento, relaciones y otros. Desde luego, en el entorno empresarial.

Durante décadas se pensaba que el liderazgo venía determinado por los rasgos y que era innato. De alguna manera, se nacía líder o no. Desde hace ya bastantes años, se ha observado que el liderazgo está asociado a ciertas competencias que se pueden aprender y desarrollar. Fruto de esta aproximación, en las universidades y escuelas de negocios se está ofreciendo formación en este ámbito. Además, la cada vez más compleja situación que vivimos en todos los ámbitos, y de modo particular en las empresas, hace que la demanda esté creciendo de manera notable.

Serrano y Portalanza (2014) han recogido, al respecto, varias definiciones sobre el liderazgo y su importancia, analizando su influencia sobre el clima organizacional.

Los autores se han referido al liderazgo de una manera abundante aunque general.

«El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas» (Gómez, 2002). Para Davis y Newstrom (2003), el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. Serra (2010) lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos.

El principio primordial del liderazgo es que las personas tienden a seguir a quienes pueden ayudarlos a lograr sus metas (Koontz & O'Donnell, 2001). En este sentido el rol del líder es lograr que la organización genere relaciones que permitan obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido, llegando a transformar el contexto (Fullan, 2002).

La efectividad del líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planteadas considerando su habilidad para influir sobre el proceder de los demás (Robbins & Judge, 2009). Por eso el liderazgo se desarrolla con una visión integrada por el líder, el talento humano y la organización, encauzada a la búsqueda de la calidad y excelencia organizacional (Cruz & Salanova, 2011).

Desde esta perspectiva, el rol del liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización (Perdomo & Prieto, 2009).

Como recogen Serrano y Portalanza (2014), en las últimas décadas se ha mencionado mucho cómo el liderazgo ejerce influencia sobre sus subordinados, poniendo el foco en estos últimos.

Lo cierto es que definir el liderazgo no es sencillo, ya que no hay consenso sobre el elemento que otorga ese liderazgo. Algunos de los aspectos tienen que ver con características que atesora el líder, son las que se exponen a continuación y que ayudan a entender el concepto de una manera general:

- **Liderazgo como influencia.** Describe el liderazgo como un proceso de influir a los otros. Tiene que ver con la capacidad del líder de construir relaciones y poder afectar el comportamiento para ejecutar una determinada visión. El resultado está orientado a modificar el comportamiento a través de la inspiración y motivación del grupo.

En este sentido se han manifestado algunos autores como el Dr. Myles Munroe en *The Spirit of Leadership* (2005) o William Alan Cohen en *The art of the Leader* (2000), además de Hersey y Blanchard, a quienes me referiré más tarde. Joseph Rost (1993) se refiere al líder como la relación de influencia que mantiene con sus seguidores en la búsqueda de un objetivo común.

Bill Gates es un ejemplo de líder que ha ejercido (y lo sigue haciendo) una gran influencia. Además, esta influencia va más allá de sus propios trabajadores, que sirven de inspiración para muchos otros.

En el ámbito deportivo, jugadores como Modric, Leo Messi o LeBron James (por citar solo algunos) ejercen una gran influencia sobre sus compañeros. Su sola presencia hace que los demás componentes del equipo ganen en confianza y seguridad.

- **Líder como gestor o inductor del cambio.** El líder se entiende como la persona que es capaz de movilizar para el cambio. Se trata de aquel que se da cuenta de que hay un desencadenante del cambio y es capaz de movilizar a una organización para llevarlo a cabo. Del mismo modo, cuando se ha definido el cambio, es capaz de hacer que dicho cambio se gestione con éxito. Describen al liderazgo como el proceso de cambio apoyado en influencia social y persuasión. Gardner (1989) sostiene que el liderazgo es el proceso

de persuasión o cambio por el cual un individuo o equipo induce a un grupo a perseguir los objetivos establecidos por el líder o por el líder y sus seguidores.

Steve Jobs, en su vuelta a la compañía que había cofundado, llevó a cabo significativos cambios en lo que se refiere a diseño de productos, innovación tecnológica, lanzamiento de nuevos productos y otros, que devolvieron a la compañía al máximo nivel.

En el ámbito deportivo, el Milan AC, de Arrigo Sacchi, introdujo una nueva manera de jugar al fútbol a finales de los ochenta, que los madridistas hemos sufrido. Presión sobre los rivales, centrales en salida de balón y otras variantes, hicieron que el fútbol se comenzase a entender de otra manera.

- **El líder como servicio.** Tiene que ver con el liderazgo identificado como servicio a los demás. Identifica al líder como alguien guiado por el servicio a los demás. Greenleaf (2002) sostiene que el liderazgo tiene que ver con el servicio a los demás y el compromiso de desarrollar más servidores como líderes.

San Juan Pablo II fue un claro ejemplo de liderazgo al servicio de los demás. Más adelante, me referiré a la madre Teresa de Calcuta como referente en este campo, pero Juan Pablo II comparte este mismo liderazgo mediante el cual siempre dio muestras de pensar y trabajar para los demás.

- **Liderazgo y carácter.** Estas definiciones hablan del carácter del líder y afirman la relevante importancia que tienen el carácter, la integridad y la confianza en el líder. Ciulla (2020) afirma que el liderazgo es una compleja relación moral que existe entre las personas y que se basa en confianza, obligación, compromiso, emoción y una visión compartida de lo que es bueno.

Las primeras teorías sobre liderazgo tienen esta base. Atribuye a la personalidad la capacidad de liderar. Incluso se llegó a pensar que el liderazgo se podía heredar. Habla del liderazgo como una serie de atributos de carácter innato y que, aunque se pueden desarrollar, solo es hasta cierto punto y a partir de una serie de características ya predeterminadas.

- **Liderazgo como desarrollo.** Pone el liderazgo en el desarrollo del líder para hacer crecer a los demás como futuros líderes. Pone el foco en el desarrollo de las personas que forman el grupo para

que evolucionen. En algunos casos, el desarrollo tendrá que ver con mantener el desarrollo de dichos colaboradores, pero en otros con la creación de nuevos líderes a partir de dichos colaboradores.

Autores como Ralph Nader (1988) afirman que la función del liderazgo es producir más líderes, no más seguidores. Un buen líder debería trabajar para que su equipo crezca por sí mismo y lo haga con la mira puesta en la creación de futuros líderes; personas que sean capaces de desarrollar, asimismo, a otros y que, fruto de este efecto, toda la organización evolucione.

- **El líder como ejemplo.** Se identifica al líder como la persona que mantiene coherencia entre lo que dice y cómo se comporta, para que los demás sean capaces de ver cómo lo que se mantiene se puede llevar a cabo. Los colaboradores necesitan ver que quien los dirige es capaz de mantener esa coherencia y comportarse como dice que hay que hacerlo.

En cualquier ámbito de la vida, el mejor modo de presentar las cosas e incentivar a un determinado comportamiento es el ejemplo. Frecuentemente se sigue a una persona porque nos inspira con su comportamiento. Aquí, la coherencia entre las palabras y las acciones es esencial. No se puede mantener un discurso y hacer todo lo contrario. Esto no solo significaría que el líder no tiene autoridad, sino que fomenta un modo de hacer las cosas completamente contraproducente, es decir, se incentiva aquello de «digo una cosa, pero hago la contraria». En muchas ocasiones esto sucede porque se ha instalado lo políticamente correcto en cuanto al discurso, pero los intereses personales priman y no se mantiene lo expuesto con el comportamiento.

Cuántas personas han hablado de ética, de la importancia de ayudar, de la fidelidad o lealtad y, a la hora de la verdad, se ha descubierto que su comportamiento va en sentido opuesto. Esto se debe a que los intereses personales han primado sobre el discurso generalmente aceptado. Por el contrario, cuando una persona es coherente en su comportamiento respecto a sus palabras o, simplemente, actúa de un modo ético y consecuente, este líder gana en credibilidad y adhesión.

Un líder que en este campo se puede destacar es Amancio Ortega. De carácter poco mediático, siempre ha estado en un segundo pla-

no trabajando para su organización, el grupo Inditex y convirtiéndolo en un gigante mundial. Los que rodean al empresario hablan de su humanidad y carácter cercano a los colaboradores.

El líder criético (concepto que explicaré más adelante y que nace de la confluencia de tres elementos: liderazgo, análisis crítico y ética en el comportamiento) sabe que la coherencia tiene que ver con comportarse como se dice. En otras palabras, predicar con el ejemplo. Todos, con una cierta capacidad de comunicación, somos capaces de formular sentencias muy bonitas, motivadoras y apelar a un modo de trabajar y comportarse determinado. Eso es muy sencillo. No tenemos más que verlo en el ámbito político. Prácticamente todos lo hacen. Pero hay que comportarse conforme a lo que se dice. Eso, por un lado. Por otro, el líder criético es consciente de que su comportamiento está siendo observado y que lo que haga tiene mucho más predicamento que lo que diga. Este es el modo de orientar una conducta. No se puede pedir calma ante situaciones complejas si el líder no mantiene dicha calma. No se puede pedir respeto si el líder no respeta a los demás. En definitiva, no son las palabras las que definen al líder criético, sino su comportamiento.

Algunos autores, como Hersey y Blanchard, han señalado y apuntado al liderazgo situacional, que tiene que ver con la situación del grupo y del líder. El contexto y el tipo de personas y la madurez de quien se está liderando. Este punto lo comparto, pero, además, añado que los distintos sectores ponen el foco en un liderazgo diferente. El tipo de sector en el que se desarrollan hace que el liderazgo en materia de producción sea diferente en el ámbito automovilístico que en el de una empresa de servicios. Del mismo modo, si el negocio es B2B, seguramente la aproximación al cliente y, por tanto, el liderazgo es distinto al B2C. Y estos son algunos ejemplos que se pueden extender a muchos sectores donde elementos como el ciclo de vida de la industria juega un papel importante, ya que no es lo mismo una industria en crecimiento, madurez o declive a la hora de liderarla y gestionar su adaptación en un mercado cada vez más complejo.

Estas son algunas de las características que el líder presenta y que tienen que ver, como no puede ser de otro modo, con la interacción con los colaboradores, ya que el líder no es nada sin los colaboradores.

Poco profusa es la literatura sobre este aspecto, pero cada vez se pone más foco en la necesidad para el líder de contar con los colaboradores adecuados y viceversa.

1.3 BENEFICIOS DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

Ser un líder ético (en este caso críético) es muy bueno por diversas razones. No solo desde un punto de vista moral e individual, sino también para la propia organización. Algunos de los beneficios que pueden derivarse son los siguientes:

- **Mejora la reputación de la organización.** Una mayor reputación de la organización, a su vez, tiene muchas consecuencias positivas. Desde los empleados, quienes tendrán preferencia por trabajar en dicha organización y, además, hacerlo a un salario normalmente inferior si se diera el caso (algunas organizaciones lo utilizan como elemento estratégico), hasta cualquier otro de los grupos de interés. Los proveedores, por ejemplo, siempre prefieren trabajar con entidades éticas. Esto, asimismo, impacta en su organización, pero, además, a la hora de gestionar aspectos financieros, donde, cada vez más, se solicitan justificantes de cumplimiento de ética y sostenibilidad. De modo particular, los clientes. Los clientes muestran preferencia por consumir productos de marcas éticas. Y esta es una tendencia creciente. Esto puede, por tanto, convertirse en una ventaja estratégica.
- **Mejora los resultados de la empresa.** En la medida en que se trabaja de una manera coordinada, liderada, con un fin en mente y de manera proactiva y colaborativa, los resultados de la empresa se ven impactados positivamente. Además, al trabajar con más entusiasmo y mayor capacidad de afrontar los retos toda la organización afronta mejor la adversidad y la supera, sobreponiéndose a las dificultades que, inevitablemente, van a acontecer. Contar con un buen líder hace que todos se sientan protegidos, pero que, además, apoyen el proyecto sin fisuras (que no de manera no crítica) y remen todos en la misma dirección.
- **Confianza.** La confianza que se genera cuando un equipo está bien liderado tiene varias dimensiones. En primer lugar, hace que

se confíen en el compañero. Además de por el convencimiento técnico, la seguridad de que se está trabajando por un bien común y no por intereses personales da la tranquilidad de que se está haciendo lo correcto y, además, contribuyendo de manera decisiva. Por otra parte, esta confianza también se deposita obviamente en el líder, sabiendo que ejercerá como tal, defendiendo los intereses comunes por encima de los particulares. Y que lo hará de manera justa y decidida.

- **Trabajo en equipo y clima laboral.** El trabajar con un líder adecuado hace que este colabore en la creación de un trabajo en equipo, que no es lo mismo que un grupo de trabajo. Un trabajo en equipo tiene bien asignadas las responsabilidades, aunque se ayuden unos a otros tienen claro el objetivo común y el modo de lograrlo. En definitiva, se es más eficiente. Además de ello, el ambiente que se respira es de colaboración y dinámica positiva, haciendo que, además de disminuir el cansancio, la motivación juegue a favor de todos.
- **Estimula la creatividad.** El liderazgo hace que entre todos busquen las mejores soluciones de manera creativa, innovando en el modo de hacer las cosas y en el enfoque que dan a los temas. De este modo, se pueden abordar cuestiones que presentan una solución difícil si se emplean métodos tradicionales. Un equipo bien liderado logra la mejor aportación y el punto de vista de todos y cada uno de los miembros del grupo, logrando encontrar soluciones innovadoras, creativas y distintas a las que se llegarían de un modo tradicional. De alguna manera, se fomenta dicha creatividad.