

ALBERTO DELGADO Y ALFONSO RAMOS

# Líderes azules

Sé el líder que  
inspira e impulsa  
a los demás



DE LOS  
AUTORES DE  
**Organizaciones  
azules: líderes  
de la era  
digital**

**Libros de Cabecera** Temáticos

# Líderes azules

**ALBERTO DELGADO Y ALFONSO RAMOS**

Convertirse en un líder azul es un viaje apasionante y desafiante que comienza con la transformación personal. Es como emprender un viaje hacia lo desconocido, donde tienes que despojarte de las limitaciones autoimpuestas y abrirte a la posibilidad de ser algo más que un simple líder.

Lo que se espera de ti como líder no es que seas un superhéroe con todas las respuestas, sino que tengas la capacidad de ver lo que otros no pueden. No necesitas saberlo todo, pero debes tener la visión y la perspicacia para identificar oportunidades y desafíos que otros pueden pasar por alto.

Los líderes azules no son expertos en todo; sin embargo, tienen la habilidad única de vislumbrar un futuro diferente, porque cultivan la habilidad de inspirar y movilizar a otros hacia un propósito común. Es como encender una chispa en el corazón de tu equipo, llevándolos a lugares que no habrían imaginado por sí mismos.

Es hora de afrontar una actualización de nuestro modelo de liderazgo. Aceptar este desafío es asumir la responsabilidad de liderar con autenticidad y relevancia en un mundo que no espera. **¡Atrévete a ser Azul!**



**Libros de Cabecera**  
Temáticos

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Más información  
aquí:



THEMA: KJMB  
ISBN: 978-84-127510-6-2



# **Líderes azules**

Sé el líder que inspira  
e impulsa a los demás

**Alberto Delgado**  
**Alfonso Ramos**

**Libros de Cabecera**  
Temáticos

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)  
Barcelona – Madrid

1ª edición: abril 2024

© 2024 Alberto Delgado Garrón y Alfonso Ramos Quílez

© 2024 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Alberto Delgado Garrón ISNI: 0000 0005 0151 9645

Alfonso Ramos Quílez ISNI: 0000000514287169

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Editores: Virtuts Angulo y Francisco López

Diseño y maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-127510-6-2

eISBN: 978-84-127510-7-9

THEMA: KJMB

Depósito Legal: B 7440-2024

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*



Este libro ha sido impreso en papel Torraspapel Coral  
Book natural de noventa gramos, procedente de  
bosques y plantaciones correctamente gestionados,  
certificado por FSC.

A Susana, siempre.

A Pol y a Nil, todo el camino por delante...

Y a Marie y Joan Lluís, qué maravilloso reencuentro.

### **Alberto Delgado**

A mi padre Jaime, que me dejó el año pasado, por ser un luchador infatigable toda su vida. Te echo de menos.

A mi madre María del Pilar, por seguir luchando con todo lo que le ha venido. Te quiero.

Y a Merche, Martina y Alfonso, por su amor inquebrantable.

### **Alfonso Ramos**

# Índice

<b>Introducción: El liderazgo aparece cuando no se le espera</b>	9
<b>Parte I: ¿Cómo son los auténticos líderes?</b>	13
1. La naturaleza del liderazgo	15
2. El mal líder	33
3. El liderazgo azul	49
<b>Parte II: Inspira: ayuda a tu gente a imaginarlo</b>	59
4. El líder generador de sentido	61
5. El líder optimista	79
6. El líder abierto	95
7. El líder apasionado	117
<b>Parte III: Impulsa: ayuda a tu gente a hacerlo real</b>	139
8. El líder resiliente	141
9. El líder retador	153
10. El líder responsivo	165
11. El líder servidor	185
<b>Coda: El líder azul, ante todo tiene que ser ético</b>	201
<b>Epílogo</b>	219
<b>Bibliografía comentada para saber más</b>	227
<b>Otras referencias bibliográficas</b>	233

## INTRODUCCIÓN

# **El liderazgo aparece cuando no se le espera**

Malala Yousafzai nació en Mingora, Pakistán, en 1997. Malala fue educada en un ambiente que valoraba el aprendizaje y la independencia. Su padre, Ziauddin Yousafzai, un educador y defensor de los derechos humanos, inculcó en ella la importancia de la educación desde una edad temprana.

Desde niña, Malala demostró cualidades de liderazgo innatas. A los 11 años comenzó a escribir un blog para la BBC bajo seudónimo, describiendo la vida bajo el régimen talibán. Este acto de valentía fue el primer indicativo de su capacidad para influir y educar a una audiencia global. En sus escritos denunció la prohibición de la educación para las niñas y la discriminación contra las mujeres.

En 2012 fue aceptada en la escuela secundaria Khushal Public School, pero los talibanes cerraron la escuela antes de que pudiera comenzar. Malala comenzó a abogar por el derecho de las niñas a la educación. El 9 de octubre de 2012, cuando solo tenía 15 años, Malala se enfrentó a un incidente que cambió su vida. Estaba protestando por el derecho de las niñas a ir a la escuela, cuando fue baleada en la cabeza por los talibanes, una experiencia traumática que podría haber truncado su misión y su vida. Sin embargo, este incidente fortaleció su resiliencia y su compromiso con su causa, y la convirtió en un símbolo mundial de la lucha por la educación de las jóvenes en Pakistán.

Desde entonces, ha continuado su activismo a través de su fundación. Utilizó su plataforma para cofundar el Fondo Malala, una organización sin ánimo de lucro dedicada a garantizar 12 años de educación gratuita y de calidad para niñas en todo el mundo. Después del ataque, Malala se dio cuenta de que tenía la oportunidad de usar su voz para inspirar a otros y crear un cambio positivo en el

mundo. Afrontó el reto de recuperarse del grave ataque físico y emocional, y el de encontrar la forma de continuar su activismo por la educación.

Es un ejemplo de liderazgo inspirador e igualitario. Su historia es un testimonio de la fuerza del espíritu humano y del poder de la educación para cambiar el mundo. Malala ha recibido numerosos premios por su activismo, como el Premio Internacional de la Paz Infantil en 2013, el Premio Sajarov a la Libertad de Conciencia en 2013 y, posteriormente, el Premio Nobel de la Paz en 2014. Ha escrito dos libros autobiográficos: *Yo soy Malala* (2013) y *Malala. Mi historia* (2015). Ha hablado en las Naciones Unidas, en el Parlamento Europeo y en otros foros internacionales sobre la importancia de la educación para las niñas.

Malala Yousafzai es una inspiración para millones de personas en todo el mundo. Su historia es un testimonio del poder de la educación para cambiar vidas y del poder de la esperanza para superar la adversidad. Malala es una líder joven para el futuro, una voz poderosa para la educación de las niñas y un ejemplo para todos los que luchan por un mundo más justo. Su trabajo está inspirando a una nueva generación de activistas que están actuando para crear un mundo más justo y equitativo para todos.

Como veremos más adelante en este libro, Malala es una líder abierta, resiliente, creadora de sentido, optimista y servidora:

- Abierta: porque está siempre dispuesta a escuchar a los demás y a aprender de ellos.
- Creadora de sentido: porque tiene la capacidad de ver el mundo de forma integral y de encontrar soluciones a los problemas complejos, inspirando a una generación de jóvenes e impulsándolas en su activismo.
- Optimista: porque supo ver las oportunidades en un régimen castrador bajo el que lo normal hubiera sido darse cuenta de los riesgos vitales y rendirse ante ellos.
- Servidora: porque está comprometida a servir a los demás y a mejorar el mundo.



► **Introducción. El liderazgo aparece cuando no se le espera**

- Resiliente: porque, a pesar de los desafíos que ha enfrentado, ha seguido luchando por sus sueños.

Malala Yousafzai es mucho más que una activista, su reto, casi imposible de conseguir, pero gracias a su liderazgo visionario ha superado innumerables desafíos para influir en la política global en torno a la educación y los derechos de las mujeres. Su historia sirve como un caso de estudio en el liderazgo efectivo y ético, demostrando que la visión, los valores sólidos y la comunicación efectiva son esenciales para generar un impacto significativo. Su influencia se extiende más allá de su propia generación y constituye un legado perdurable en la lucha por la educación y la igualdad.

## **Los líderes nacen y se hacen**

El liderazgo es una cualidad compleja que combina tanto atributos innatos como habilidades adquiridas. Existe la noción de que ciertos individuos nacen con características inherentes de liderazgo, tales como carisma, inteligencia emocional o audacia, que los predisponen a asumir roles de liderazgo de manera efectiva. Sin embargo, la teoría del liderazgo situacional sostiene que las habilidades de liderazgo también pueden ser cultivadas y adaptadas al contexto mediante la formación, la experiencia y el aprendizaje continuo. El liderazgo efectivo es generalmente una amalgama de predisposición natural y desarrollo consciente, y optimizar este equilibrio es esencial para mejorar la productividad y la competitividad en entornos empresariales que están en constante evolución.

Malala Yousafzai tenía características innatas que la hacían una buena candidata al liderazgo, pero sus circunstancias personales y la educación de sus padres fueron el contexto idóneo para convertirla en la líder en la que se convirtió.

En este libro vamos a hablar de liderazgo, pero, sobre todo, vamos a mostrar algunas de las competencias que los líderes pueden desarrollar para convertirse en inspiradores y conductores del cambio. Como veremos más adelante, los líderes son esas personas que nos inspiran a ser mejores, a sacar lo mejor de nosotros mismos, pero

que no se quedan ahí, sino que nos *conducen*, nos ayudan a recorrer el camino.

## **Cómo está estructurado este libro**

Este libro está estructurado en tres partes: una primera en la que hablaremos de algunas de las teorías más importantes del liderazgo y presentaremos el concepto del líder azul; una segunda en la que veremos las cuatro competencias del líder azul, agrupadas en la dimensión de *inspiración*; y una tercera en la que hablaremos de las cuatro competencias agrupadas en la dimensión de *conducción*.

En cada capítulo, el lector encontrará un autodiagnóstico en forma de diez comportamientos que el líder debe desarrollar, y podrá ver ejemplos de líderes conocidos o referentes en la competencia. Al final del libro podrá encontrar bibliografía para aprender más de los temas tratados en algunos capítulos.

Y ahora, vamos a hablar un poco de liderazgo.

# **Parte I**

¿Cómo son los  
auténticos líderes?

## CAPÍTULO 1

# La naturaleza del liderazgo

### Hablemos de liderazgo

En los últimos diez años se han publicado en el mundo más de 2000 libros sobre liderazgo. Una búsqueda en Google sobre el término devuelve más de 137 millones de entradas, y no hay universidad o escuela de negocios que no tenga un programa sobre el tema. Proliferan los centros de investigación, las tesis doctorales y los programas corporativos encaminados a crear y desarrollar líderes. ¿Por qué esta pasión casi obsesiva por el liderazgo?

La obsesión no es nueva. Confucio, Platón, Maquiavelo, Shakespeare, Freud, todos ellos reflexionaron sobre el liderazgo y los líderes. Desde la antigüedad, pensadores de toda condición se han preguntado sobre la madera de la que están hechos aquellos que deben conducir y gobernar las organizaciones. Max Weber en los años 20 ya reflexionó sobre el carisma y el liderazgo; y Peter Drucker en los 50 y 60 nos dio claves sobre cómo deben gestionarse las empresas. En los últimos 50 años se ha hecho un mayor esfuerzo en el mundo para desarrollar buenos líderes que en ningún otro período de la historia. Y, sin embargo, no parece que nuestras organizaciones y países estén mejor gobernados ahora que en el pasado. El cuerpo doctrinal tras los cursos de liderazgo parte de dos premisas cuando menos discutibles: que el liderazgo no es una cualidad innata ni reservada a seres especiales o superiores, y que puede ser ejercido por personas ordinarias. Pero ¿puede aprenderse el liderazgo?

## **¿Están nuestras organizaciones gobernadas por líderes?**

Barbara Kellerman, en su fantástico libro *The End of leadership*, plantea una duda socrática al respecto. Para Kellerman, que paradójicamente enseña liderazgo en Harvard desde hace tres décadas, la industria creada para la enseñanza del liderazgo deja muchísimo que desear (Kellerman, 2012). No existen métricas ciertas del retorno que las empresas tienen de sus inversiones en formación para el liderazgo, ni está claro que tengamos mejores líderes hoy que hace cuarenta años. Si acaso, la impresión general es que carecemos más que nunca de auténticos líderes. Carecemos de líderes que nos conduzcan a una sociedad extraordinariamente diferente, que nos hagan sentir mejor y que desarrollen un entorno que prospere hacia los umbrales que todos deseamos.

General Electric (GE) es seguramente la organización en el mundo que más intensamente ha invertido en desarrollar líderes, de los que Jack Welch es seguramente el representante más carismático; pero ni siquiera GE se ha librado de esta carencia de liderazgo: después de una década en el cargo, el sucesor de Welch en la compañía, Jeffrey Immelt, presidía una organización con similar burocracia que la que su antiguo CEO intentó desenmarañar, y muchos de los ejecutivos que la compañía creó a su imagen y semejanza habían ejercido su tarea ejecutiva en compañías como Boeing o Home Depot con más pena que gloria. En el entorno político, a pesar de que los líderes de los países están ahora más formados que nunca, seguimos encontrando ejemplos de mal gobierno en todo el mundo. Basta con analizar las sucesivas crisis de este siglo para encontrar un sonrojante ejemplo de falta de liderazgo y buen gobierno.

¿Es que los líderes políticos mundiales no han sido formados en programas para el desarrollo de ejecutivos? ¿Es que están las empresas mejor gobernadas hoy que hace medio siglo? ¿Cuál ha sido el retorno de la inversión de las empresas en formación en liderazgo? Para Kellerman, no existe una respuesta fácil a estas preguntas. La tesis de la autora apunta a que no es que estas inversiones no

hayan mejorado las capacidades individuales de los alumnos, sino que la industria del liderazgo en su conjunto es demasiado auto-complaciente, y buena parte del discurso imperante respecto al liderazgo está vacío de contenido.

Como veremos más adelante, hay evidencias de que la trayectoria histórica de la evolución del liderazgo muestra inequívocamente una tendencia a la devolución del poder desde los líderes hacia los seguidores. Los liderazgos postindustriales basados en el poder jerárquico y el control están pasados de moda y no nos sirven, y los seguidores no estamos dispuestos a aceptarlos. En la actual sociedad hiperdigital, en la que buscamos crear organizaciones azules, los liderazgos tradicionales son inoperativos.

Los liderazgos actuales en las organizaciones se centran en individuos concretos, que son los únicos responsables de dar respuesta a los problemas, una especie de héroes que logran que las organizaciones funcionen. Modelos que dan sentido a frases como: «es la persona que se echa el equipo a la espalda», «tiene la fortaleza para enfrentar situaciones difíciles», «sabe en todo momento hacia dónde orientarnos», «responde en los momentos en que otros se quedan parados», «cuando nadie sabe responder con certeza y diligencia, aparece dándonos ese aire necesario»; y, por supuesto, «es quien nos dirige, guía e ilumina en todo momento».

La complejidad a la que se enfrentan las organizaciones y la multitud de variables que deben gestionar hace que exista una mayor dificultad para la toma certera de decisiones, ya que para ello es necesario disponer de múltiples perspectivas que nos dan respuesta. Para poder reaccionar de manera adecuada, el liderazgo que se necesita deja de ser un fenómeno individualizado para ser mucho más colectivo, algo que facilite esas dinámicas permanentes de delegación.

En ese contexto surgen las siguientes preguntas: ¿nos encontramos frente a la muerte del liderazgo?, ¿tenemos que entender el liderazgo de una forma diferente?, ¿los líderes disponen de ese carácter que necesitamos?

## El liderazgo es una relación

Hay centenares de definiciones de liderazgo. En la mayoría observamos un elemento común: el liderazgo es una **relación** entre tres elementos: el líder, los seguidores y el propósito que los aglutina. El liderazgo, pues, es una relación interpersonal, que tiene poco que ver con la posición jerárquica en la organización, aunque nos empeñemos en seguir confundiendo poder, autoridad e influencia, y asociemos siempre liderazgo a mando y poder.

Para poder consolidar esta relación inequívoca, tenemos que aprender a ser humildes, pacientes y a desarrollar habilidades de escucha. Nos vamos a centrar en esta última cualidad, porque aprender a escuchar no es sencillo; en realidad es lo que más nos cuesta. Hay que entender que cuando escuchas te sientes valorado, te sientes querido, sientes que formas parte de esa historia que te cuentan y que te hace formar parte de ella. Debemos ser tolerantes en el proceso de escucha, a veces somos más concretos y otras veces más difusos, pero es importante hacer que la gente se sienta escuchada. El ser humano necesita ser escuchado para sentirse bien. Esto va de pensar en los demás, no de pensar en uno mismo, esto va de generosidad. Estos son los pilares de una relación, sobre todo si ambos tenemos un propósito en común.

Desde la revolución industrial, las empresas y las organizaciones han crecido y se han hecho más complejas. Los directivos que las gobiernan se muestran a menudo incapaces de sobreponerse a los problemas acarreados por la jerarquía taylorista y tienen dificultades aunando propósitos y esfuerzos. En el siglo XIX, para que las organizaciones resultantes de la revolución industrial funcionasen, diseñamos organizaciones jerárquicas y situamos en la cúspide a los mejores, creando lo que denominamos meritocracias. En ese sistema, los jefes lo son porque han recorrido un camino meritocrático para acceder a su posición en la pirámide de poder. El éxito lo que ayuda a posicionarnos, y en la medida en que los colaboradores han profesado un respecto reverencial a la autoridad, han conferido a sus jefes una pátina de liderazgo, con mucho orden y poco con-

cierto. Sin embargo, como intentaremos demostrar, esta consideración de los jefes como líderes está volatilizándose a marchas forzadas en el siglo XXI.

La auténtica naturaleza del liderazgo sigue sin estar clara y es objeto de estudio y controversia. Seguro que coincides con nosotros en que un líder debe poseer visión, energía, capacidad de determinar la dirección estratégica, autoridad, fuerza para inspirar a los seguidores y autoridad para dar sentido a todo ello. Pero ¿qué atributos son los que caracterizan a un auténtico líder? Hemos entrevistado a más de 200 directivos españoles y su respuesta es abrumadora: los directivos consideran que un líder es alguien que es capaz de dirigir a su organización hacia una visión compartida, que saca lo mejor de sus colaboradores, que los inspira. Esta consideración del líder como el portador de una visión es seguramente uno de los elementos que más aparecen en las definiciones de líder. Un líder es alguien que es capaz de implicar a los miembros de una organización humana en un proyecto compartido. Es decir, y para reducir la definición a la mínima expresión, **un líder es alguien a quien los demás siguen voluntariamente porque creen que con él les irá mejor que solos.**

## **Sin seguidores no hay liderazgo**

Puede parecer una obviedad, pero sin seguidores no existe liderazgo. El verdadero líder siempre hace participar a otras personas. Como «los patos salvajes, siguen al líder de su bandada por la forma de su vuelo y no por la fuerza de su graznido». Este proverbio chino refleja la idea de que lo importante es dar y ser un **ejemplo**, no dar una imagen de fuerza u oprimir a los liderados. Sabemos que un líder está enfrentándose a su ocaso cuando no comunica de manera efectiva, cuando en su relación con los otros no puede identificar ni analizar el contexto. Seguro que ningún líder se querría ver en esta situación de aislamiento.

En estos tiempos de descreimiento generalizado, los seguidores son más escasos que nunca. Una manera sencilla de caer en la cuenta



de la dificultad de encontrar seguidores dispuestos es plantearse una sencilla pregunta: «¿por qué querría alguien ser liderado por...?»; y sustituir los puntos suspensivos por mi jefe, el director general, el presidente del consejo, el presidente del gobierno y, lamentablemente, por mí. Si encuentras muchos motivos para que los demás te sigan, seguramente posees la dosis inherente de narcisismo necesaria para ser un líder, pero lo más probable es que, como le sucede a la mayoría de los ejecutivos a los que se les pide que hagan este ejercicio, la respuesta sea un silencio embarazoso.

Los seguidores en el siglo XXI no están muy contentos con sus líderes. En lo político, los niveles de popularidad de los políticos en general son los peores de la historia. En una encuesta de Gallup a empresas americanas, los trabajadores y cargos intermedios manifestaban un claro descontento con los máximos ejecutivos de sus empresas, con una valoración de apenas 5,6 sobre 10. En nuestras entrevistas con directivos hemos observado respuestas similares: los directivos entrevistados dan una valoración mediocre al liderazgo de los máximos ejecutivos de sus empresas, y una nota aún peor a sus jefes directos. Los entrevistados no consideran a sus jefes ni a los máximos ejecutivos de sus organizaciones como sus referentes.

En definitiva, tanto en el sector empresarial como en el político, se está viviendo un período de desazón colectiva. Y esta turbulencia se manifiesta cuando los líderes no son conscientes de lo inefectivo de su actuación ni saben cómo pueden cambiar.

## **¿Quién quiere ser *manager*, pudiendo ser líder?**

Es sencillo encontrar referencias de textos académicos en los que se minusvalora al *gestor*, considerándolo netamente inferior al líder. Peter Drucker (1954) dijo que «*management* era hacer las cosas bien» (*doing things right*), mientras que liderazgo implicaba «hacer lo que hay que hacer» (*doing the right things*). Abraham Zaleznik publicó un artículo titulado *Managers and leaders: Are they different?* (Harvard Business Review, 1977) en el que dejaba claras las diferencias entre un *manager* y un líder. En un brillante libro, John Kotter se queja de

que las empresas norteamericanas están *infralideradas* y *sobregestionadas*; y manifiesta su convencimiento de que los líderes y los jefes (*leaders* y *managers*, originalmente) son radicalmente diferentes, pero no porque los primeros tengan un carisma o carácter del que los segundos carezcan, sino porque se encargan de tareas diferentes (1999). Para Kotter, las organizaciones necesitan ambas figuras, porque mientras los líderes son los encargados de enfrentarse a la **incertidumbre**, marcando el camino a seguir, los gestores son los que manejan la **complejidad** de la organización. El *management* empresarial consiste en técnicas, reglas y procedimientos para gestionar esa complejidad, y es por tanto una disciplina eminentemente técnica. A su entender, el error de muchas organizaciones es querer crear líderes-gestores, es decir, superhombres y supermujeres capaces de liderar y gestionar al mismo tiempo.

John Kotter ofrece una perspectiva más completa y precisa que Peter Drucker al distinguir entre líder y gestor. La clave radica en la gestión de la incertidumbre. Tanto el liderazgo como la gestión implican que los seguidores deben obedecer las órdenes de un superior para resolver problemas diarios. La diferencia crucial es la naturaleza de los problemas que enfrentan; los líderes se destacan por su capacidad para abordar situaciones inciertas, mientras que los gerentes tienden a lidiar con problemas más concretos y predecibles.

## **El liderazgo a lo largo de la historia. Los líderes ya no son lo que eran**

Como hemos comentado, el liderazgo ha sido un tema recurrente para los filósofos y pensadores a lo largo de la historia. Desde los dioses griegos, como Zeus o su hija Atenea o sus equivalentes romanos, toda suerte de personajes excepcionales han copado la literatura y las leyendas de nuestros antepasados. El liderazgo, pues, tiene una historia larga y una trayectoria inequívoca: a lo largo de los siglos **el poder ha ido pasando de los dioses a los mortales, y de los líderes a los seguidores**. Cada vez los líderes tienen menos

importancia, son más cuestionables, tienen menos virtudes y son menos alabados. El poder se ha ido democratizando de manera lenta e inexorable, ¿se acaba el liderazgo?

Al principio los líderes eran héroes que trascendían a los problemas y miserias humanas. Los griegos idolatraban a semidioses como Hércules o Aquiles, humanos solo en parte, que representaban una fuerza y un espíritu indomables, alejados de los que tenían los simples mortales. Confucio (ss. VI-V a. C.) pensaba en el líder como un *caballero*, un perfecto ejemplo de todas las virtudes. Preguntado por las cualidades de un perfecto gobernante, Confucio enunciaba los *cinco tesoros* de los capaces de gobernar: «Generoso sin necesitar gastar, que hace trabajar a la gente sin que se quejen, ambicioso, pero no rapaz, con autoridad, pero sin arrogancia, duro, pero no fiero». El líder ideal para Platón (ss. V-IV a. C.), el filósofo-rey, es igualmente virtuoso, un sabio con capacidad de gobernar con extrema prudencia, serio y sensible, en un reino de belleza y sabiduría.

Estos arquetipos tenían el contrapeso de una figura antagonista, el tirano-monstruo, que representaba todo lo negativo del poder mal utilizado, y del que prevenían a sus seguidores. Platón hablaba de este como «el producto de su naturaleza tiránica y su mandato despótico. Cuanto más largo sea su gobierno, más opresiva su tiranía». Las religiones monoteístas también presentaban la figura del líder inmaculado y sabio que conduciría a sus seguidores a la felicidad eterna.

En el Renacimiento, en 1513, Nicolás Maquiavelo, en su obra *El príncipe*, volvió a teorizar sobre la figura del líder, en el tratado sobre el poder político más impresionante de su época y uno de los más influyentes de la historia del pensamiento. Maquiavelo, a diferencia de Platón, describe un líder pragmático, real, no un líder ideal existente solo en el reino de lo perfecto. El príncipe de Maquiavelo carece de toda cortapisa moral o religiosa, regido tan solo por la preservación del poder y de la paz en su reino, refractario a cualquier influencia humana o divina. Maquiavelo, un pesimista antropológico, tiene una deplorable visión de la naturaleza humana, y dibuja el perfil de un gobernante capaz de enfrentarse a sus semejantes para

librarles de sí mismos a través de un gobierno férreo y libre de las restricciones de la moral.

Siendo importante la obra de Maquiavelo, el siguiente paso en la visión sobre el liderazgo —y seguramente el que definió el cambio más radical respecto al pasado—, fue el del filósofo inglés Thomas Hobbes (s. XVII). Igual de pesimista respecto a la condición humana que Maquiavelo, Hobbes fue más allá. Mientras Maquiavelo seguía presentando un modelo en el que el líder debía orientarse fundamentalmente a la preservación de su poder absoluto, Hobbes cambió el foco desde el líder hacia los liderados, y teorizó sobre el derecho de los seguidores a su propia existencia. Compartió con Maquiavelo un temor radical al desorden del mundo y una idea clara de que el hombre no era de fiar, y debía por tanto ser gobernado con mano de hierro. El príncipe de Maquiavelo y el líder de Hobbes eran gobernantes autoritarios, con poder suficiente para controlar a un pueblo incapaz de controlarse a sí mismo. Sin embargo, Hobbes creía que el líder debía dar algo a los seguidores a cambio del poder: protección y una vida digna de ser vivida. Este incipiente contrato social supuso un giro en la concepción del liderazgo, posteriormente refrendado por los pensadores de la Ilustración.

John Locke, Montesquieu y otros, idearon un sistema de gobierno en el que el poder se transmitió de los líderes a los liderados, estableciendo límites al gobernante que no han hecho sino hacerse más fuertes hasta nuestros días. Las revoluciones francesa y americana acabaron de manera definitiva con el liderazgo supremo de los gobernantes. Estados Unidos es el ejemplo de una sociedad que desconfía permanentemente de sus líderes, que limita la intromisión de los gobernantes en la vida de los ciudadanos, que siempre recela de las personas que rigen los designios del país, por lo que establece un intrincado sistema de contrapesos (*checks and balances*). Un ejemplo más de cómo las sociedades han presenciado un proceso imparable de devolución del poder desde el líder hacia los liderados. El *credo americano*, como lo llamó el politólogo estadounidense Samuel Huntington en 2004, no es más que un conjunto de limitaciones al poder del líder. La libertad individual, la igualdad, el

constitucionalismo y la desconfianza del gobierno como una peligrosa institución usurpadora del poder individual son elementos nucleares de la conciencia nacional americana desde su nacimiento; en oposición a la opresión del poder del rey inglés.

## **Del héroe-líder al líder benevolente**

Los héroes-líderes están en nuestro imaginario colectivo desde que tenemos recuerdo, y han sobrevivido hasta nuestros días, aunque perdiendo protagonismo. Sigmund Freud y Carl Jung demostraron que los héroes y la mitología que los rodea están fuertemente enraizados en nuestra psicología. Freud estaba obsesionado con el anhelo de los grupos humanos por la obediencia a un líder, que se constituye en un padre primordial de los miembros de la comunidad. Para Freud los grupos tienen «pasión por la autoridad» y los individuos una «sed extrema por la obediencia» (Freud, *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, 1922). Jung, por su parte, teorizó sobre el arquetipo del héroe, y su recurrente presencia en la historia. Freud, que tuvo que exiliarse a causa del nazismo, estaba asombrado de que en pleno siglo XX Hitler pudiera ejercer un poder y tener un magnetismo capaz de conducir al pueblo alemán hacia el desastre. En tal sentido, en su último libro (dedicado a Moisés, como medida de protección) Freud formuló la pregunta del millón: «Cómo es posible que una sola persona pueda de manera tan efectiva concitar la adhesión de tantos individuos». Él mismo se daba la respuesta: «Sabemos que la mayoría de la gente tienen una fuerte necesidad de una autoridad a la que puedan admirar» (Freud, *Moses and Monotheism*, 1932).

En el siglo XX abundaron tanto los líderes-héroes (Roosevelt, Kennedy, Churchill, De Gaulle), como los tiranos-monstruos (Stalin, Hitler, Pol Pot), pero las relaciones entre líderes y seguidores alcanzaron una simetría nunca antes vista en la historia.

Desde la Segunda Guerra Mundial hasta nuestros días, hemos visto el auge del poder de los pueblos, de la gente ordinaria, de líderes mucho menos carismáticos y mucho más benevolentes. Desde

Gandhi a Nelson Mandela, en el siglo pasado hubo muchos líderes no violentos, despojados de ambición personal, que se sitúan como servidores, no como servidos. Desde los años 50 del siglo XX el líder ha sido considerado poco menos que un servidor utilitario cuyo período en el gobierno debe ser forzosamente finito, limitado; y del que el pueblo no debe depender ni encariñarse. Los liderazgos carismáticos han sido observados con recelo y desconfianza, y esta tendencia llega hasta nuestros días. Las revoluciones del Este de Europa o la Primavera árabe son movimientos populares, sin liderazgos fuertes. Mandela es un líder que tuvo que renunciar, que sufrir, que cambiar.

## El liderazgo y el carisma

Muchas veces hablamos de líderes carismáticos como si el carisma, esa cualidad misteriosa, fuese inherente al liderazgo. El carisma, sin embargo, tiene luces y sombras. El gran estudioso del carisma y su relación con el liderazgo es el sociólogo alemán Max Weber, que vivió a caballo entre el siglo XIX y el XX. Weber define el carisma, en contraposición a la autoridad y al poder, como la cualidad de ciertas personas para convertirse en el líder legítimo de un grupo gracias a un magnetismo difícilmente definible racionalmente. En su libro *Economía y sociedad* (1978), presenta al líder carismático como un ser capaz de proyectar a su alrededor una apariencia de inasequibilidad, al poseer atributos o capacidades superiores a los de los semejantes. Los líderes carismáticos pueden tener una influencia muy positiva en sus organizaciones, pero también la pueden tener negativa. Este concepto de líder carismático, de *führer*, tuvo seguimiento y repercusiones en la política europea de las que no hace falta hacer mención.

La pregunta es si Hitler era un auténtico líder. Es evidente que Hitler tenía carisma, y del mismo modo no hay duda de que consiguió tener seguidores que compartieron su visión hasta las últimas consecuencias. Entonces, ¿cuál es la razón que nos llevaría a decir que Hitler no era un auténtico líder?

Los dos grandes teóricos del liderazgo transformacional son James MacGregor Burns y Bernie Bass. El primero describió cómo los líderes son los que consiguen inspirar en sus organizaciones cambios sustanciales (1978), mientras que Bass estudió las características del liderazgo contingente (1985). Inicialmente, Bass no introdujo ningún componente ético o moral en el liderazgo, pero finalmente ambos autores coincidieron en que el auténtico liderazgo es ético o no es. En este punto, al final es bueno volver a los clásicos. El término líder se reserva hoy en día para aquellos personajes capaces de tener seguidores que los acompañen en la transformación del mundo en la persecución de un objetivo ética y moralmente elevado, dejando los términos tirano o déspota para lo contrario. Bass acabó denominando a los líderes carismáticos no éticos como líderes pseudo-transformacionales.

El liderazgo carismático, pues, se divide entre lo que algunos autores llaman el liderazgo carismático socializado y el personalizado. En el primer caso los líderes usan su carisma para conducir a los seguidores hacia objetivos beneficiosos para la comunidad, mientras que en el segundo caso el líder solo persigue sus objetivos individuales. El primero es compatible con el liderazgo, el segundo es explotador de los seguidores y es incompatible con el auténtico liderazgo.

## **El liderazgo transformacional**

El modelo del liderazgo transformacional es probablemente el más evolucionado y complejo de los que se han desarrollado en las últimas décadas, y es aplicable tanto a las naciones como a empresas o familias. James MacGregor Burns enunció en 1970 la diferencia entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional:

- Los líderes transaccionales son los que lideran mediante intercambio social, premios y castigos. Los políticos, por ejemplo, dan trabajo, subvenciones, subsidios a cambio de poder (en forma de votos).
- Los líderes transformacionales, por otra parte, son capaces de estimular e inspirar a los seguidores para conseguir resultados

extraordinarios al tiempo que desarrollan sus propias capacidades de liderazgo. Los líderes transformacionales ayudan a sus seguidores a crecer y desarrollarse mediante el *coaching*, dándoles autonomía y capacidad de decisión, impulsándoles a tomar riesgos e iniciativas innovadoras, alineando sus objetivos individuales con una visión y objetivos grupales. Y todo ello en pos de un bien común éticamente aceptable, y sin perder de vista los objetivos individuales de cada uno de los seguidores. El líder transformacional no es conformista, sino que consigue que los seguidores se marquen objetivos elevados, más allá de lo que inicialmente se considera posible; pero lo hacen inspirando, no pidiendo obediencia absoluta.

Los cambios que propone el líder transformacional son mucho más sustantivos y este tipo de liderazgo es el necesario para explorar territorios desconocidos. El líder transformacional, en un entorno dinámico o en crisis, proporciona una visión del futuro que tranquiliza a los seguidores, analiza los comportamientos del presente para anticipar los que tendrán que cambiarse o desaprenderse en el nuevo entorno, estimula el cambio de procesos, redefine el proyecto, reinventa la realidad, en suma. El líder transformacional no conduce a la gente con el *cómo* sino que, como argumenta Simon Sinek en su libro *Start with Why*, con el *porqué*. El liderazgo es la definición de un porqué inspirador, que hace que los seguidores no sigan al líder, sino que se siguen a sí mismos.

El líder transformacional tiene una dimensión moral: consigue que se haga lo correcto, siguiendo principios morales, preocupándose genuinamente por los deseos y necesidades de sus seguidores, no manipulándoles para conseguir un objetivo, sino por la búsqueda de su bienestar y desarrollo personal. Los auténticos líderes transformacionales, como Gandhi, prometen futuros mejores sin dañar a otros, estimulan intelectualmente a los seguidores y son auténticos, con los demás y consigo mismos. El líder transformacional trata a los seguidores como fines y no como medios.



## Componentes del liderazgo transformacional

Estudios analíticos de Avolio, Bass, Jung y otros autores han permitido definir los componentes del liderazgo transformacional y desarrollar diferentes instrumentos para medir esos componentes y diagnosticar, por tanto, el nivel de liderazgo de un líder. Veamos los componentes del liderazgo transformacional, las denominadas **cuatro íes**:

- **Idealized Influence (II)**, Influencia idealizada: los líderes transformacionales se comportan de manera que constituyen un ejemplo para sus seguidores, que siguen la *idea* de sus líderes. Son admirados, se confía en ellos, se les respeta, son modelos a emular por sus valores, visión y comportamiento. Toman riesgos, pero lo hacen en la dirección y sentido adecuados. Dicho de otro modo, los líderes transformacionales utilizan la Influencia Idealizada para *predicar con el ejemplo*. Sin ejemplo no existe liderazgo transformacional. Además, el ejemplo es la manifestación de la coherencia, y como hemos comprobado en nuestro trabajo con directivos, la coherencia es el requisito fundamental para los directivos para considerar a un líder como tal.
- **Inspirational Motivation (IM)**, Motivación inspiracional: los líderes transformacionales se comportan de manera que proporcionan a sus seguidores motivos y sentido para actuar en pos de la visión de la organización, conformando una visión inspiradora, retando a lo establecido, estableciendo objetivos ambiciosos, comunicando poderosamente a los seguidores lo que se espera de ellos y generando compromiso. La unión de la II y la IM puede asimilarse al concepto tradicional de **carisma**. Los líderes más importantes en la historia, como Gandhi o Mandela, son claramente líderes con II e IM, apelando ideológicamente a un mejor futuro sin dañar a otros.
- **Intellectual Stimulation (IS)**, Estimulación intelectual: los líderes transformacionales estimulan la innovación en sus seguidores, cuestionando el *statu quo*, dando una nueva perspectiva sobre los problemas, favoreciendo la asunción de riesgos, eliminando

la crítica al error, reconociendo el aprendizaje, impulsando el crecimiento. Los líderes transformacionales abren procesos participativos de toma de decisiones, solicitan ideas y visiones de sus seguidores para la resolución de problemas, resistiéndose a la tentación del líder autoritario de proporcionar atajos y soluciones impuestas y no perfectamente comprendidas. El líder transformacional no es *el salvador* del grupo, y no necesita de ello para aumentar la dependencia de sus seguidores de su figura.

- **Individualized Consideration (IC)**, Consideración individualizada: los líderes transformacionales ponen especial atención a las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores, especialmente en lo relativo a su desarrollo personal. La consideración individualizada parte del reconocimiento de la individualidad de los miembros del equipo, y de la atención a la diferencia. El líder transformacional muestra a sus seguidores que comprende la diferencia y que la acepta, actuando de forma que cada seguidor se ve reconocido y atendido. Además, el líder se preocupa genuinamente por el bienestar de sus seguidores, tratándoles como un fin en sí mismo y no como un medio para la consecución de los objetivos del grupo.

A estos cuatro componentes del liderazgo transformacional se añaden tres componentes adicionales, presentes en el liderazgo transaccional, y sin los que no puede comprenderse la actividad del liderazgo. Juntas forman lo que Bass denomina el *Full Range model of leadership* (Modelo de liderazgo de rango completo):

- **Contingent Reward (CR)**, Recompensa contingente: este comportamiento es positivo y se demuestra que está correlacionado con la mejora del rendimiento de los seguidores, aunque en menor medida que los cuatro componentes del liderazgo transformacional. En este comportamiento, clave en el liderazgo transaccional, el líder obtiene el acuerdo del seguidor en un comportamiento determinado mediante la promesa de recompensas por la consecución de un objetivo. El seguidor no obedece ciegamente, sino que conviene con el líder en actuar en una determinada dirección voluntariamente para obtener un beneficio. El

líder transaccional formula y comunica de manera clara el objetivo y deja claro el incentivo y la penalización por incumplimiento. Para que el comportamiento sea transaccional, el incentivo o penalización debe ser material. En caso contrario nos encontraríamos con uno de los cuatro comportamientos del liderazgo transformacional.

- **Management-by-exception (MBE)**, Gestión por excepción: este comportamiento es esencialmente correctivo y se ha demostrado menos eficiente y eficaz que el CR o los comportamientos transformacionales. El líder que gestiona por excepción reacciona ante comportamientos del seguidor que no van en la dirección necesaria para cumplir con los objetivos de la organización o con los estándares de rendimiento. El MBE puede ser activo o pasivo. En el primer caso el líder monitoriza el rendimiento, detecta tendencias a la ineficiencia y corrige anticipada o tempranamente al seguidor. En el segundo, no existe monitorización, sino que la manifestación de las desviaciones es detectada cuando se produce y provoca la corrección. Este comportamiento es el más común en los directivos de todo el mundo y es claramente subóptimo, en especial cuando es pasivo.
- **Laissez Faire (LF)**, Dejar hacer: finalmente, el más negativo de los comportamientos del líder es la inacción. De hecho, este comportamiento evidencia la inexistencia de liderazgo como tal, la no presencia de transacción para la consecución de los objetivos, la ausencia de toma de decisiones y de gobierno corporativo o social. A pesar de que ninguno de nosotros querría intuitivamente ser un líder que cae en estos comportamientos, este modo de actuación está mucho más presente de lo deseable en directivos de organizaciones de todo el mundo, de una u otra manera.

Todos los líderes presentan los siete componentes del *Full Range of Leadership model* en uno u otro momento. No existen los líderes perfectamente transaccionales o perfectamente transformacionales. Lo que distingue a unos y otros es, sobre todo, la frecuencia y la intensidad en las que se presenta cada uno de los 7 comportamientos. Los últimos avances en liderazgo van en la línea de la teo-

ría del liderazgo contingente o situacional. Estas teorías presentan al liderazgo como una actividad que depende de la situación en la que el líder se encuentre, es decir: **es necesario un liderazgo diferente en cada situación.**

La evidencia científica muestra que el componente que mejor distingue a los auténticos líderes es la Consideración Individualizada. Este componente suele estar claramente correlacionado con la fuerte presencia de valores éticos elevados en el líder. En las respuestas de nuestros directivos hallamos muchas muestras del deseo de los seguidores de recibir una consideración individualizada de sus líderes. Los seguidores desean apoyo, confianza, tratamiento personalizado, genuina preocupación por su bienestar. En la práctica totalidad de los estudios realizados, los líderes que presentan una más alta puntuación en los comportamientos que componen el liderazgo transformacional tienen una mejor percepción por parte de sus seguidores, que los valoran más positivamente.



## Los autores

---

**Alberto Delgado** nació en Barcelona en 1968. Es PDG por IESE, SEP por ESADE, Ingeniero en Telecomunicación por la UPC, y Diplomado en Innovative Management y Corporate Entrepreneurship por Babson College.

Cuenta con más de veinte años de experiencia en el sector TIC como directivo, consultor, conferenciante y analista. Actualmente es director de consultoría digital en Seidor Transformation y profesor invitado de ESADE, donde codirigió el programa ¡Digitalízate! Anteriormente fue Director general de Penteo durante 11 años.

Autor de *Organizaciones azules* (Libros de Cabecera, 2021), *La sociedad hiperdigital* (Libros de Cabecera, 2018), *Digitalízate* (Libros de Cabecera, 2016) y otros libros éxito de ventas en Europa y Latinoamérica sobre tecnologías de bases de datos e internet. Ha publicado también numerosos estudios y artículos sobre la aplicación de las TIC al negocio y al desarrollo de la Sociedad de la Información. Además, Alberto escribe narrativa y en blogs, uno de ellos dedicado a relatos cortos.

Puedes seguirle en <https://www.linkedin.com/in/albertdelgado/>



## Los autores

---

**Alfonso Ramos**, nacido en Barcelona en 1973 y residente durante años en Almería. Es Ingeniero Industrial Superior por la UPC. Ha estudiado diferentes cursos o másters de dirección en escuelas de negocios como EADA, IESE o San Telmo.

Cuenta con más de veinte años de experiencia en consultoría empresarial y TIC como directivo, consultor, conferenciante y analista en múltiples sectores. Actualmente es director de SEIDOR Transformation, SDM Analytics y Customer experience. A su vez, compagina su trabajo con la docencia en diferentes universidades o escuelas de negocios como San Telmo, Gimbernat o Cardenal Cisneros.

Es coautor de *Organizaciones azules: líderes de la era digital* (Libros de Cabecera, 2021).

Síguele en <https://www.linkedin.com/in/alfonso-ramos-quílez-74457115/>



## **Libros de Cabecera** Newsletter

Si te gusta el mundo de la empresa, quieres progresar profesionalmente, o simplemente, necesitas ponerte al día, inscríbete en la newsletter de **Libros de Cabecera** y te informaremos de nuestras novedades y de eventos con los autores.

Escanea este código QR para acceder a la inscripción:





## Libros de Cabecera

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

**Libros de Cabecera** pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: [editorial@librosdecabecera.com](mailto:editorial@librosdecabecera.com)

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)



**Sigue leyendo en:**

<https://www.librosdecabecera.com/lideres-azules>

## **Libros de Cabecera**

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.