



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Liderazgo e Inteligencia emocional. Estilos de liderazgo.

Autor: Cristina Solé Adanero

Director: M^a del Pilar Pato Jiménez de Castro

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS.....	2
3. METODOLOGÍA.....	3
4. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	4
5. ¿EL LIDER NACE O SE HACE?	5
5.1 ¿Qué caracteriza a un buen líder? Psicología del liderazgo.	5
6. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	6
6.1 Qué es y qué importancia tiene para el liderazgo	6
7. ESTILOS DE LIDERAZGO Y ALGUNOS EJEMPLOS	8
7.1 Visionario.....	11
7.2 Coach	13
7.3 Afiliativo	18
7.4 Democrático	22
7.5 Timonel	25
7.6 Autoritario	30
8. COMPARATIVA DE LOS ESTILOS	35
8.1 Conciencia de uno mismo	36
8.2 Autogestión	36
8.3 Conciencia social	37
8.4 Gestión de las relaciones	37
9. CONCLUSIONES	39
10. BIBLIOGRAFÍA	41

1. INTRODUCCIÓN

¿Qué se entiende por éxito en el liderazgo? Se considera que el liderazgo exitoso es la capacidad de lograr resultados sostenibles en el largo plazo. Para ello se debe intentar retener a los talentos mediante proyectos estimulantes y un clima de trabajo de confianza que dé cabida a la creatividad. Pero ¿qué es lo que hace a un líder emocionalmente inteligente? ¿Y por qué asociamos la inteligencia emocional al buen liderazgo? Las emociones siempre serán más decisivas que el intelecto: ante una situación de emergencia el sistema límbico, (encargado de las emociones), tomará el control y dirigirá al resto del cerebro. Las emociones nos proveen de sistemas inmediatos de alerta y supervivencia desde los anales de la humanidad. De ahí la importancia de estudiar la inteligencia emocional asociada al liderazgo. Para crear un clima de confianza y entendimiento, la inteligencia emocional es fundamental (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Para dar respuesta a estas preguntas, autores como Daniel Goleman, Richard Boyatzis o Annie McKee¹ han comenzado por esbozar un nuevo concepto: “el liderazgo primal”. La tarea principal de un líder es despertar en sus subordinados sentimientos positivos, es decir, cuando genera resonancia. Para lograr los mayores rendimientos de un trabajador se debe sacar la mejor versión de la persona y esa es la tarea principal de un líder, una tarea fundamentalmente emocional o “primal”. La eficacia en el liderazgo viene determinada por un correcto conocimiento y gestión de las emociones. Los datos proporcionados por estudios neurológicos explican por qué las emociones y acciones de un líder tienen tanto efecto en sus subordinados (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Hoy en día se han realizado múltiples estudios científicos acerca del liderazgo eficaz y también se han desarrollado herramientas para medirlo como por ejemplo la

¹ Daniel Goleman, eminencia en Inteligencia emocional, Richard Boyatzis profesor de la Weatherhead School of Management y Annie McKee profesora de la Graduate School of Education de la Universidad de Pensilvania.

prueba ECI-360 que evalúa las competencias esenciales de la inteligencia emocional para el liderazgo (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Hasta hace poco el mundo empresarial rechazaba las emociones y las consideraba meros obstáculos. Pero cada vez hay mayor conciencia sobre los beneficios de establecer organizaciones basadas en el liderazgo resonante en lugar de en la potestad. Además los beneficios no se limitarían al ámbito laboral: al acabar la jornada de trabajo nos llevaríamos a casa esas cualidades y las transmitiríamos a nuestras familias y comunidades. Cualidades como la empatía, la autoconciencia o el autocontrol que no harían otra cosa que fomentar relaciones armónicas.

Cerramos esta introducción aclarando que existen distintos tipos de líderes, no solo en el mundo empresarial sino todas las personas que actúen como líderes para un grupo de seguidores. A lo largo del trabajo estudiaremos algunos estilos (con sus ejemplos) basados en los modelos de Goleman, Boyatzis y McKee y, al final del trabajo se encontrarán unas tablas comparativas, que han sido elaboradas a partir de la teoría aplicada a la práctica y que nos han permitido extraer ciertas conclusiones de una manera más clara.

2. OBJETIVOS

El principal objetivo de este trabajo es analizar la importancia de la inteligencia emocional a la hora de ser un buen líder. Para abordar este, el trabajo constará de las siguientes partes que nos conducirán a responder esta cuestión.

El primer subobjetivo sería definir los conceptos de liderazgo e inteligencia emocional. Abordaremos brevemente ciertos apuntes de psicología y neurociencia. Estudiaremos la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo y el concepto de resonancia.

El segundo subobjetivo sería estudiar los diferentes estilos de liderazgo en

función de la inteligencia emocional a través de casos reales de personalidades públicas para descubrir sus características definitorias y poder entender de una forma más clara las consecuencias de emplear unos u otros estilos. También podremos observar hasta qué punto parece que se ajusta la teoría a la práctica.

Finalmente se elaborarán unas tablas que recogerán toda la información expuesta en los casos para ver de forma más fotográfica las diferencias entre los estilos de liderazgo, en base a una serie de competencias de la inteligencia emocional.

3. METODOLOGÍA

La elaboración de este trabajo se ha basado en una revisión de la bibliografía existente sobre inteligencia emocional y liderazgo. Se han empleado bases de datos como EBSCO, Dialnet, Proquest, Academia.edu y se han incluido ideas de estudios de psicología, entrevistas, conferencias TED, libros (especialmente del afamado autor de inteligencia emocional Daniel Goleman) y material audiovisual que pudiera resultar de utilidad. Se trata de una investigación de corte cualitativo en la que se ha profundizado acerca de las competencias emocionales de grandes líderes de la historia y la actualidad. Los ejemplos analizados no son sino un apoyo a las teorías sobre los estilos de liderazgo emocional (particularmente sobre Goleman), cada vez más extendido y reconocido en las organizaciones y el público en general.

Una de las mayores dificultades con las que se ha encontrado esta investigación ha sido la de hallar los rasgos emocionales que caracterizan el estilo de liderazgo de las distintas personalidades ya que en la mayoría de los casos apenas existía bibliografía sobre ello.

Otra de las complicaciones ha sido la de aproximarme a una definición más o menos acertada de la inteligencia emocional puesto que hoy en día tampoco existe un consenso sobre la definición exacta del concepto. De por sí, el término inteligencia ha

conducido a numerosos debates para su adecuada definición.

4. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

"Líder" procede de la palabra inglesa *leader* que significa guía. En el Diccionario de la Real Academia Española aparece definido como una persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, conduciendo un partido político, grupo social o cualquier colectividad. Según Fiedler (1967) es aquella persona dentro de un grupo a la que se le otorga la responsabilidad de coordinar y dirigir una serie de actividades y la toma de decisiones importantes. Pero para ir más allá en la definición cabe resaltar que el objetivo del liderazgo es movilizar a ese grupo hacia el progreso y la mejora ante situaciones conflictivas. Además el líder no es una posición formal, sino que es una actividad momentánea puesto que uno está siendo líder cuando ejerce el liderazgo. Por lo tanto, cualquiera puede ejercer de líder sin importar si posee un título o una posición. Teniendo esto claro, podemos distinguir la potestad de la autoridad. La primera haría referencia al poder que tiene un jefe por el hecho de poseer ese puesto. La segunda se refiere al poder que posee un líder natural. Si ambas se optimizan alcanzamos el siguiente nivel que sería el del líder formal. Pero, debemos tener cuidado al asociar el concepto de potestad con el liderazgo puesto que no son iguales. La potestad es un recurso que se vincula al poder y que se otorga a cambio de un servicio pero mal empleado puede causar problemas. Si no se cumplen las expectativas del grupo se acaban produciendo desequilibrios que ponen en tela de juicio a la potestad, lo cual puede derivar en que le sea retirada (Real Academia Española, s.f; Seguel, s.f.).

Los buenos líderes son personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros. Cuando pensamos en ellos, les asociamos a ideas como la planificación, la previsión o el poder de las ideas. Pero es algo más sencillo. Se trata de personas que saben manejar las emociones. Se trata de las personas a las que la gente recurre para hallar la convicción y claridad necesarias para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

5. ¿EL LIDER NACE O SE HACE?

5.1 ¿Qué caracteriza a un buen líder? Psicología del liderazgo.

En los años 30 y en los 40 del siglo pasado, se inició una línea de pensamiento conocida como “teoría de los rasgos”. Según esta teoría el líder posee unas características específicas que definían su personalidad. Autores como Stogdill se propusieron determinar cuáles eran esos rasgos definitorios para poder establecer un patrón general de lo que sería un líder ideal. Entre las características que estableció encontramos: el estatus social, la confiabilidad, la inteligencia, su actividad social, la responsabilidad y una gran originalidad (Díaz & Hidalgo, 2007).

El problema era que no todos los dirigentes de éxito compartían dichas características. A falta de ese patrón se empezó a pensar que quizás no existían esos rasgos definitorios por lo que autores como Lewin, Lippitt o White desarrollaron otra rama de pensamiento, la “teoría conductual” que establecía que no existía un líder único ideal sino que dependía del contexto. Es decir que buscaba los comportamientos o estilos que más efectivos resultasen según qué situaciones (Díaz & Hidalgo, 2007).

Sin embargo, para Sergio Seguel, profesor de la cátedra de Desarrollo de Habilidades de Liderazgo de la Universidad Mayor de Chile, lo importante no es si el líder nace o se hace o sus características concretas, ya que en algún momento de nuestra vida todos nos veremos en la obligación de ejercer de líderes; lo relevante es el grado de conciencia en que desempeñemos el papel pues incidirá de manera directa en la calidad de la gestión y de los resultados. Un buen líder debe tener claras las metas y saber discernir qué es lo más importante. Debe unir y coordinar al grupo hacia esa dirección, venciendo resistencias tanto internas como externas. Sabe identificar las pérdidas, facciones, problemas adaptativos, conflictos no declarados o las evasiones al trabajo, entre otros. Poco a poco las ansias de futuro del grupo se van identificando con la promesa del líder. Y el motor de cambio que alimenta a ambas es el deseo generado por distintas cuestiones como la necesidad, ambición, dolor... Y

aquí es donde entra en juego la inteligencia emocional. En base a la inteligencia emocional podríamos, por tanto, pensar que un buen líder se caracteriza por competencias como la empatía, habilidades sociales, motivación, autorregulación o la autoconciencia (Seguel, s.f.)

Y es que todas las miradas convergen en el líder en busca de orientación emocional, incluso aunque el líder no esté presente. De hecho los líderes suelen hablar más y se les suele prestar mayor atención. Se suele hacer referencia a sus palabras con mayor frecuencia que al resto de integrantes y eso le convierte en el “gestor del significado” del grupo. Aun así proporciona pautas para que los miembros elaboren sus propias interpretaciones y reaccionen emocionalmente ante una determinada situación. Apoya o censura, constructiva o destructiva mente y respaldan o ignoran las necesidades de los demás. Desde luego podemos decir que el líder es el que establece la norma emocional del grupo, ya sea implícita o explícitamente (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

6. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

6.1 Qué es y qué importancia tiene para el liderazgo

La inteligencia, aunque difícil de definir suele referirse a la capacidad de elaborar representaciones y de manipularlas. Según el Diccionario de la Real Academia Española el concepto de inteligencia tiene varias acepciones: capacidad de entender o comprender, capacidad de resolver problemas, habilidad, destreza, experiencia, etc. Si detrás de la palabra “inteligencia” añadimos algún tipo de calificativo, estaríamos indicando el objeto o concepto al cual se estaría representando, por ejemplo, inteligencia *emocional*. Ésta se definiría como la capacidad de percibir y controlar los propios sentimientos y saber interpretar los de los demás (Castelló, 2011; Real Academia Española, s.f).

La inteligencia emocional se subdivide en cuatro dominios según Goleman que son: conciencia social, conciencia de uno mismo, gestión de las relaciones y

autogestión. Como es lógico, estas áreas se encuentran relacionados entre sí. La conciencia de la propia persona supone la base del resto de dominios pues, según Goleman, “la autoconciencia posibilita la empatía y la gestión de uno mismo y, la adecuada combinación de estas dos últimas permite la gestión eficaz de las relaciones”². Lamentablemente, en el mundo laboral no se tiene en cuenta la importancia de la autoconciencia y es que, si no comprendemos nuestras propias emociones no seremos capaces de entender correctamente las de los demás. Aquellos líderes que sean capaces de conocerse si mismos en profundidad serán los que mejor puedan darse cuenta de cómo sus sentimientos afectan a su entorno laboral. Por ejemplo, ante un enfado, serán capaces de frenarlo a tiempo o reducir sus consecuencias canalizándolo hacia una dirección positiva. Otro beneficio de autoconocerse es la empatía. No se puede empatizar sin conocer uno sus propios sentimientos. Y para que la empatía funcione debe haber conciencia social. El líder emocionalmente inteligente tendrá, además, capacidad de escucha, integrada dentro de la empatía y gracias a ello podrá en mayor o menor medida descubrir los vínculos emocionales a través de los cuales encauzar la resonancia. Finalmente, la capacidad de gestionar las relaciones servirá como catalizador de esa resonancia (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Los líderes actúan como una especie de atrayentes límbicos influyendo en gran medida en la emocionalidad de sus seguidores. Cuanto más abierto sea el líder o cuanto más exprese sus emociones, más rápido se producirá el contagio, aunque ya las mínimas manifestaciones de emoción pueden tener un efecto muy profundo. En el ámbito laboral, las personas más talentosas se sienten atraídas por los líderes emocionalmente inteligentes. Es algo para tener en cuenta dado que por el simple gusto de estar en su presencia, los talentos decidirán permanecer más tiempo en ese empleo. La risa y el optimismo suelen consolidar las habilidades neuronales básicas para desempeñar bien el trabajo mientras que el estrés prolongado reduce la capacidad cerebral; las hormonas del estrés liberadas al torrente sanguíneo tardan

² El Líder Resonante Crea Más: el Poder de la Inteligencia Emocional. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie M McKee. Editorial DEBOLSILLO, 2010.

horas en reabsorberse, siendo una de las primeras consecuencias la dificultad para conciliar el sueño. Las emociones negativas secuestran la atención y dificultan el trabajo. La ansiedad reduce la inteligencia emocional, puesto que las personas tienen más dificultades a la hora de interpretar de manera adecuada las emociones de los demás. Por ello el éxito de una empresa está ligado directamente al estado de ánimo de sus líderes. Ya simplemente por eso no debe extrañarnos que la gente prefiera estar con personas emocionalmente positivas (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Sin embargo, las emociones siguen siendo consideradas algo demasiado personal e impreciso para tener en cuenta en las organizaciones. Aunque cada vez resulta más evidente la importancia del estado de ánimo del líder y el efecto sobre los subordinados. El líder es el que mejor sabe influir y encauzar las emociones de un grupo. El efecto del líder trasciende el de llevar a cabo una mera tarea, pues de él depende el grado de cohesión del grupo y si lo dirige de una manera poco adecuada puede llegar a desintegrarse. Los subordinados se dirigen al líder en busca de contacto emocional, de empatía. Cuando los líderes encauzan al grupo hacia emociones positivas, provocan la previamente mencionada resonancia (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

7. ESTILOS DE LIDERAZGO Y ALGUNOS EJEMPLOS

Goleman, Boyatzis y McKee, definen en “El Líder Resonante Crea Más” un tipo de liderazgo que según ellos sería el exitoso y al cual denominan *Liderazgo Resonante*. Para comprender mejor el concepto de resonancia comenzamos definiendo su contrario: el liderazgo *disonante*. En este tipo, el líder se encuentra tan desconectado del grupo que moviliza sus emociones negativas desembocando en la frustración el rencor y la rabia. Se genera disonancia cuando el líder no empatiza ni interpreta correctamente las emociones ajenas, generando un alto grado de malestar y la consecuente disminución en el rendimiento. El líder disonante o también llamado discordante, no genera una sincronía entre los miembros de su equipo sino más bien acaba causando miedo, apatía, hosquedad... Por el contrario, un líder resonante genera optimismo y entusiasmo en sus subordinados. Y es que las emociones son el

pegamento fundamental de un equipo. El líder sabe generar el estado de ánimo necesario para determinada circunstancia, mediante la empatía. Genera bienestar haciendo que las personas se sientan respetadas, aceptadas y comprendidas (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Tristemente, el liderazgo disonante es más habitual de lo que puede parecer. En estado Unidos se llevó a cabo un estudio con más de mil obreros en el que se demostró que un 42% había sido víctima de maltrato verbal por parte de su superior durante la jornada laboral. Pero esto no se quedaba ahí. El 30% admitía haber gritado alguna vez a un compañero³. Consecuentemente, el que maltrata verbalmente acaba provocando en el receptor un secuestro emocional, especialmente si este último considera a su agresor una persona importante, léase su cónyuge o su jefe. Se ha demostrado que la respuesta de las víctimas ante este tipo de ataques, de jefes a sus empleados, se suelen traducir en darle largas a su jefe, ponerse a la defensiva y eludir la responsabilidad, con el objetivo de marcar una distancia emocional. Todo esto nos conduce a introducir el siguiente término, *burnout*, traducido coloquialmente como *estar quemado*, que fue definido en 1974 por Herbert Freudenberger, especialista en psicología de las organizaciones. Lo define como la sensación de decepción, agotamiento y pérdida de interés por el puesto de trabajo, causada por el contacto diario con este. Suele ser muy común en los empleados del sector servicios. Las hormonas del estrés, una vez liberadas, son difíciles de eliminar y es un proceso muy lento, lo cual conlleva que toda la toxicidad y las emociones negativas acaben llegando a casa y afectando a los miembros convivientes⁴ (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Por otro lado cabe explicar que la disonancia tiene sus variedades. Encontramos las que se limitan a fomentar la desconexión del grupo causada por una falta de empatía, pero también hallamos aquellas que además despiertan registros negativos. Podemos observar líderes discordantes que pueden ser tiranos que humillan a sus

³ *It's All the Rage at Work Too*. Estudio realizado por Vivian Marino el 12/11/2000 para el New York times en la sección Money and Business, pg 3.

⁴ *Mental Control of Angry Aggression*, Dolf Zillman, en *Handbook of Mental Control*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, NJ, 1993 de Daniel Wegner y James S. Pennebaker.

inferiores, y sociópatas que llegan a la manipulación. Desde luego ambos son personas tóxicas que absorben las emociones positivas de sus subordinados. Sin embargo, no son conscientes de lo destructivos que pueden llegar a ser. Además existen también aquellos que con encanto e incluso carisma llegan a camuflarse entre la sociedad (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Para compensar toda esta negatividad se debe apuntar que esta careta no dura mucho tiempo en su lugar. Rápidamente se les desenmascara generando cinismo y desconfianza. Al principio hay una aparente mejora en el rendimiento pero pronto surgen la apatía, el resentimiento y el enfado y empiezan a aparecer los problemas en el funcionamiento de la organización. Por ello las personas acabarán centrando su mirada en otras personas en las que confían convirtiéndolas inconscientemente en sus líderes informales y se alejan emocionalmente del jefe oficial. Los líderes resonantes se presentan como aquellos capaces de conocer el camino hacia la motivación y hacia metas positivas y que valgan la pena (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Por último, pero no menos importante, se debe resaltar la existencia de los líderes *desorientados*, es decir, aquellos que aunque intentan transmitir emociones positivas no son capaces de hacerlo puesto que no son conscientes de que sus empleados padecen ya de por sí problemas como ansiedad, desmotivación, enfado, insatisfacción y otra serie de emociones negativas que conducen a un déficit de rendimiento. Se trata de líderes optimistas y demasiado centrados en sí mismos que no logran generar ningún tipo de resonancia. Los líderes con inteligencia emocional infunden resonancia al entrar en sintonía con los sentimientos, tanto ajenos como propios, canalizándolos en el sentido adecuado. Una nota antes de continuar es remarcar que antes de llegar a ser un líder resonante, primero hay que ser líder y para ello, es necesario poseer cierta capacidad intelectual (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Tras todo esto se debe explicar que la resonancia no es el simple resultado de las apreciaciones ni del estado de ánimo del líder, sino de la manera en que coordina los

diferentes estados de liderazgo. Para profundizar un poco más en los tipos de liderazgo hablaremos de los seis estilos o modalidades del liderazgo. Por un lado tenemos a cuatro de ellos que promueven el rendimiento mediante la resonancia y son el visionario, coach, afiliativo y democrático. Y por otro lado encontramos el timonel y el autoritario que solo son útiles en determinadas situaciones y que, de aplicarse erróneamente podrían generar disonancia. Lo más relevante es saber que un buen líder, que tiende a ser el más eficaz, es aquel que sabe combinar adecuadamente las distintas modalidades en función de la situación (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

7.1 Visionario

Se trata del más positivo de los estilos del liderazgo puesto que elabora un objetivo común que logra movilizar a los empleados en la misma dirección. Resulta especialmente útil en momentos de cambio en los que se requiere una visión clara de hacia donde se va. Impide la fuga de cerebros puesto que si el empleado comparte visión y misión con la empresa es difícil que se marche (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Este estilo se asienta en el liderazgo inspirado que junto a la confianza y la empatía logra entrar en la longitud de onda de emocional de sus empleados y conseguir una visión significativa en la que compartan los mismos valores. Se inspira en su propia visión para dirigir a sus empleados. La capacidad de enfrentarse a los cambios y catalizarlos así como la confianza en uno mismo son competencias de la inteligencia emocional sobre las que se asienta este tipo de liderazgo. También la transparencia juega un papel importante a la hora de que los empleados se sientan incluidos. El líder sabe que no conviene ocultar la información y que compartir el conocimiento es precisamente la clave del éxito. Sin embargo, la empatía es la más importante de todas las competencias de la inteligencia emocional ya que sin ella el líder no podrá entrar en sintonía con los valores de sus subordinados ni con sus emociones y por tanto no podrá establecer una visión común. Suele asociarse a los

líderes más innovadores que traen consigo las transformaciones más radicales. También se atribuye a los carismáticos por tener en cuenta las necesidades de los demás (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017; Vega & Zavala, 2004).

Finalmente se debe advertir que este estilo no es universalmente aplicable. Por ejemplo, cuando sus compañeros son más experimentados ya que puede derivar en el cinismo y actitudes coercitivas o autoritarias (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Mahatma Gandhi representa muy bien el liderazgo visionario (basado en la inspiración y la transformación). Este tipo de liderazgo se sirve de la inteligencia emocional. Gandhi era una persona congruente con acciones centradas en el corazón. Tenían una gran capacidad para transformar los pensamientos, opiniones y creencias de los que le rodeaban. Además sabía escuchar y se preocupaba individualmente de toda la gente que alcanzaba, se preocupaba por su desarrollo personal y les estimulaba personal e intelectualmente. Cuestionó lo establecido y se centró en cambiar la realidad. Su liderazgo estaba muy basado en las necesidades humanas y tenía una visión muy definida de lo que pretendía lograr: el estado de bienestar en una India independiente (Fuentes, 2019).

La clave de su éxito reside en que los valores de las personas y sus necesidades estaban perfectamente alineados con la visión de Gandhi lo cual creó un vínculo muy fuerte con el líder indio, permitiéndole alcanzar grandes masas. Logó convencer a gran parte de la población de sacrificar su seguridad personal a cambio de un bienestar superior (en un país en que las necesidades más básicas estaban insatisfechas), para generar cambios en la cultura organizacional (Fuentes, 2019; Vega & Zavala, 2004).

Otro ejemplo de liderazgo visionario es Martin Luther King Jr., pastor bautista nacido en Atlanta en 1929 y asesinado en Memphis en 1968. Hoy en día sigue siendo una referencia en la defensa de los derechos de los afroamericanos y fue activista contra la pobreza en general. Fue galardonado con el Premio Nobel de la Paz en 1964 por liderar el movimiento contra la segregación racial (Junta de Andalucía, s.f.).

En su frase más conocida *I have a dream*, de su famoso discurso en Washington el 28 de agosto de 1963, nos permite entender el carácter visionario de este líder. Se trataba de un líder capaz de inspirar y dar esperanza a miles de personas, negras y de cualquier raza, sobre la capacidad de transformar la realidad. En su discurso emplea en varias ocasiones la palabra “fe” y la frase de “Tengo un sueño”. Podríamos analizar cada palabra de su discurso sabiamente escogida pero queda claro que su empatía, su gran oratoria (derivada de su profesión de pastor), la fuerza de sus acciones y valores junto a una fuerte convicción, le llevaron a encumbrarse en la lucha pacífica contra el racismo. Por ejemplo liderando el boicot de los autobuses a raíz del arresto de Rosa Parks (Albaladejo, 2004; Junta de Andalucía, s.f.).

Se trataba de un líder transformador, inspirador con un objetivo claro que era retar al *status quo* y conseguir la igualdad, la justicia y el respeto entre razas. Soñaba con una sociedad en la que se desaprobaba el racismo y que la igualdad de derechos civiles fuera una realidad. Era capaz de movilizar a millones de personas y entrar en sintonía con sus emociones y preocupaciones. Confiaba en el trabajo en equipo y animaba a todos a participar en la lucha lo cual también le convertía en un líder participativo. Les daba la fuerza para seguir a pesar de la continua violencia policial, encarcelamientos injustos o cualquier discriminación pacífica (The Buzz Bin, 2012).

Además existía una coherencia entre su visión y sus acciones pues recorrió más 6 millones de millas para dar 2500 discursos para luchar por los derechos civiles. Desde luego que su coraje y fuerza de voluntad sirvieron de catalizadores del cambio. (The Buzz Bin, 2012).

7.2 Coach

Es muy positivo en el sentido de que logra establecer nexos de unión entre los objetivos de la organización y los individuales de los empleados. Es por ello adecuado cuando se necesita que un empleado mejore su productividad y también para ayudarle a que con el tiempo vaya desplegando todo su potencial (Goleman, Boyatzis,

McKee, 2017).

Se trata de un estilo en el cual el líder muestra interés por los sueños de sus subordinados y sus expectativas vitales. Se denomina coaching o liderazgo capacitador precisamente porque se interesa por el desarrollo personal de los empleados por lo cual suele ser bien recibido ya que fomenta la confianza y despierta el interés de los subordinados. Además se crea una relación personal en la que el empleado se muestra más receptivo a recibir *feedback* sobre su actividad. Por eso contribuye a que los empleados conozcan y tengan en cuenta sus fortalezas y debilidades de cara a sus aspiraciones profesionales e incluso personales. Las personas suelen centrarse más en aquellas partes de su trabajo que más le gustan. De ahí deriva la importancia de esta modalidad de liderazgo que se convierte a su vez en un elemento motivador. Suele tolerar bien el fracaso a corto plazo porque es consciente de que esto puede resultar también un factor motivador (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Sin embargo, no todo es positivo en este estilo. Ser daría el caso con empleados que no posean una motivación adecuada o que requieran demasiado feedback. También cuando al líder le falta experiencia o sensibilidad. Esto conduce a lo que se conoce como *microdirección* que supone un control excesivo del empleado provocando la desconfianza y consecuentemente un descenso en el rendimiento. Esta situación se asemeja al estilo del líder timonel en cuanto a que controla minuciosamente los movimientos de sus subordinados porque está demasiado centrado en los objetivos a corto plazo, como en la cifra de ventas. Esto hace que sus empleados se sientan meros objetos y acaben desmotivándose al no tenerse en cuenta sus aspiraciones. Por ello el coaching aumenta la motivación y confianza de los trabajadores fomentando su autonomía y un mayor rendimiento (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Este tipo de liderazgo se asienta en las competencias de la inteligencia emocional de la empatía y la conciencia emocional de uno mismo, que en conjunto permiten que el líder actúe como consejero. La empatía es beneficiosa a la hora de saber escuchar y no dar un feedback antes de tiempo y, la conciencia de uno mismo

suele conducir a ser sincero y solidario, sin ofrecer simples consejos que pueden causar que el receptor se sienta manipulado o incluso atacado. El coach actúa como un tutor activo con el que los empleados se sienten respaldados para alcanzar mayores niveles de actividad y, en un mundo en el que cada vez es más difícil conservar a los trabajadores más prometedores, este estilo de liderazgo es fundamental para crear fidelidad. No apela de modo directo a los beneficios, a diferencia del estilo autoritario, pero los acaba consiguiendo indirectamente (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017; Seguel, s.f.).

En el día de Sant Jordi de 2010, el libro más vendido de dirección empresarial fue el de *Liderazgo Guardiola*, basado en el estilo de liderazgo del entrenador del Fútbol Club Barcelona Josep Guardiola i Sala. Su autora, Leonor Gallardo es doctora en actividad física y deporte y profesora de la Universidad de Castilla-La Mancha, habla de un Pep inexperto que en su primera temporada ya consiguió grandes logros a través de su compromiso y actitud de hierro: la Mundial de Clubes, la Liga, la Copa, la Supercopa, la Supercopa de Europa y la Champions. Esta obra trata sobre los métodos de Guardiola para conducir a su equipo a las victorias y de cómo se ha convertido en uno de los entrenadores más admirados de la historia del fútbol (Cubeiro, 2010).

Hace algunos años la revista americana *Fortune* estableció unos criterios para generar la admiración ajena y Pep Guardiola cumple con siete de ellos. El primero sería tener muy claros los objetivos, los valores y una visión y, este entrenador llevaba al club barcelonés en el corazón puesto que formaba parte de esa familia desde las categorías más inferiores y fue ascendiendo poco a poco. El segundo criterio sería la reputación y eso se cumplía con el simple hecho de estar al frente de uno de los mejores clubes de fútbol y que lleva en su camiseta escrito UNICEF reflejando así su responsabilidad social. El tercer rasgo que convertía a Pep en un buen líder era su capacidad para distinguir el talento e incorporarlo a su equipo. Era un *coach* que sabía crear cohesión y cooperación en el equipo. El cuarto es que transmitía a sus jugadores los valores aprendidos en la Masía de estar por encima de las individualidades y de tener actitud de ganador, pero en equipo, la autodisciplina y el duro trabajo, aprender hasta de los rivales, mejora constante y autoexigencia, optimismo inteligente,

liderazgo humilde desde convicciones infrangibles. El quinto criterio para afirmar que era un líder *coach* era que sabía gestionar el clima laboral encauzándolo hacia altos niveles de rendimiento. Reducía la euforia en momentos en que no había que confiarse por estar cerca de una victoria o aplacaba la disforia tras las eliminaciones. Y más importante aún, es que se centraba en cada uno de sus jugadores de manera individual. Esto último sería el sexto criterio que consiste en la adecuada gestión del desempeño de los miembros de un equipo. Es decir, un buen líder como Guardiola logra generar un fuerte compromiso en sus subordinados al dedicarles tiempo individualizado, lo cual también le convierte en un líder afiliativo. El entrenador logró que su equipo ganase al Real Madrid dos años consecutivos tanto en casa como en el Santiago Bernabéu, lo cual no tenía precedentes. El último criterio sería la compensación adecuada a los subordinados, no solo económicamente hablando sino también en forma de respeto, reconocimiento, comunicación, orgullo de pertenencia, etc. Sin lugar a duda Pep Guardiola es un ejemplo admirable de liderazgo coach, no solo por las victorias que ha obtenido sino la forma en que ejecutaba su liderazgo (Cubeiro, 2010).

Otro gran ejemplo de liderazgo coach es Anthony (Tony) Robbins. Tras una infancia complicada (padres alcohólicos y violentos), una depresión, obesidad y otras adversidades, Tony, como se le conoce cariñosamente, fue capaz de sobreponerse y convertirse en uno de los mejores *coaches* del mundo. Autor de *bestsellers* de desarrollo personal, empresario, filántropo y orador motivacional, este californiano ha demostrado su capacidad para hacer crecer a las personas durante sus 30 años de experiencia. Con una larga lista de clientes famosos de distintos sectores como Serena Williams, Hugh Jackman, Bill Clinton, Aerosmith o Diana de Gales, su objetivo es alcanzar al mayor número de gente para poder ayudarles (Robbins, s.f; Alberdi, s.f.).

Podemos observar su energía y su pasión por cumplir su objetivo en cualquiera de sus vídeos y documentales, pero para resumir su misión de ayudar a crecer a las personas recurrimos a un título bastante descriptivo de su página web: *A life dedicated to helping individuals and businesses succeed (Una vida dedicada a ayudar a los individuos y empresas a alcanzar el éxito)*. Otra de sus frases más características y que

representa su misión de desarrollar a las personas es "Te reto a convertir tu vida en una obra maestra. Te desafío a que te unas a las filas de esas personas que viven lo que enseñan, que hacen lo que dicen " (Robbins, s.f; Berlinger, 2016).

Su éxito se debe no solo a la sensibilidad adquirida de su experiencia personal sino también al desarrollo de una serie de capacidades como son la escucha, la oratoria, la transparencia o su franqueza al hablar, que el muchas veces dice que es consciente de que la verdad duele pero es necesaria. Otro tema importante es el optimismo. El mismo afirma que no hay que ser optimistas, pero tampoco pesimistas y pintar la realidad peor de lo que es. Es una persona plenamente consciente de sí mismo, que ha desarrollado un gran autocontrol emocional hasta el punto de poder dedicar su vida a ayudar a las personas a autogestionarse. Es un experto en motivación y enseña con su ejemplo. Cuenta su historia personal agradeciendo lo que le ha pasado porque le ha permitido ser quién es hoy y de ahí deriva la confianza en sí mismo. Ha sabido ir adaptándose a los cambios con gran iniciativa (Robbins, s.f; Berlinger, 2016).

Otra de sus frases típicas es *Motion creates emotion* refiriéndose a que lo que nos da la felicidad es la sensación de estar creciendo, de estar moviéndonos, la inacción no trae ningún éxito. Debido a su capacidad catalizar cambios en la gente podríamos decir que es también un líder transformador, un líder que inspira, un visionario. También tiene rasgos de liderazgo afiliativo porque el primer paso para poder realizar su trabajo es establecer vínculos con las personas mediante la escucha activa (Robbins, s.f; Berlinger, 2016).

Ha cambiado la vida de mucha gente y ha servido de inspiración para numerosos profesionales que se han sumado a su causa: traductores, organizaciones sin ánimo de lucro e incluso profesionales del coach que ahora ejercen de representantes oficiales en sus países de origen (como Isabel Salas en España). No cabe duda de que Tony Robbins es un gran ejemplo de la combinación de liderazgo y coaching (Robbins, s.f; Berlinger, 2016).

7.3 Afiliativo

Aunque menos positivo que los anteriores, sigue resultando bastante bueno, sobre todo por su capacidad para crear armonía en las relaciones entre los miembros de la empresa. Por ello es esencial para suavizar las diferencias entre trabajadores y fortalecer las relaciones a la vez que genera motivación en las situaciones más críticas (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Una de las características más distintivas de este estilo de liderazgo es la capacidad para exponer sus emociones a los demás. Además suele valorar las emociones y los sentimientos de los demás por encima de las tareas y objetivos. Trabajan por satisfacer a los demás y hacer que se sientan incluidos e importantes, fomentando así la armonía y resonancia en el grupo. Sólo le superan el estilo visionario y el coach. Pero también alientan la fidelidad gracias a que ofrecen su apoyo emocional en momentos duros de la vida de sus subordinados (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Es importante aplicarlo en momentos en que sea necesario mejorar la comunicación, elevar la moral, restablecer la armonía o aumentar la confianza. Aunque este estilo puede resultar peligroso pues se centran tanto en ser “buenos” que descuidan la parte de dar el *feedback* necesario para el rendimiento y para su propio crecimiento personal. La excesiva preocupación por hacer que los empleados estén a gusto y acepten al líder provoca confusiones y empeora el rendimiento laboral porque transmite a los empleados la sensación de que se tolera la mediocridad. Son líderes desorientados y suelen enterarse los últimos de las malas noticias. Por eso suele convenir combinar este estilo con otro, como por ejemplo con el visionario con el que conforma una alianza muy poderosa. El visionario define unas normas a seguir y sirve de guía al empleado para saber si logra los objetivos y el afiliativo añade la parte afectuosa (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

La principal competencia emocional sobre la que se asienta esta modalidad de liderazgo es la empatía. El líder afiliativo se convierte en una dosis de moral incluso

cuando las tareas son repetitivas o intrascendentes. También ejerce de árbitro en el caso de necesitar gestionar un conflicto (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Un ejemplo de liderazgo afiliativo es el de la Madre Teresa de Calcuta, nacida en Albania y nacionalizada india, que recibió el Nobel de la Paz en 1979. Era una religiosa que tenía una visión muy clara, que era ayudar a los más pobres de los pobres. Su abnegación y generosidad movilizaron a miles de personas y, hoy en día la congregación que fundó, las Misioneras de la Caridad, cuenta con más de quinientos centros repartidos por diversos países (Mantilla, s.f.).

Para observar sus inicios como líder nos podemos remontar a su época como directora del colegio de St. Mary's High School en Darjeeling, India. En 1946 se sintió llamada por Dios para cuidar a los más pobres, los marginados y moribundos y, aceptó sin vacilaciones. Para ella los más pobres son aquellos que se han olvidado de la presencia de Dios o los que mueren solos sin amor. Decía que si vivimos para nosotros mismos no tendremos tiempo para los demás. Al poco tiempo se le fueron sumando adeptas y en 1950 la archidiócesis de Calcuta le aprobó su nueva orden de las Misioneras de la Caridad, que contaba en ese momento con doce monjas. Ahí fue cuando la hermana Teresa se convirtió en Madre Teresa. Le caracterizaba su compasión y su ternura. Mostraba una grandísima empatía y así lo recalca cuando decía que para ayudar a los pobres hay que comprender a los pobres y para ello hay que vivir como pobres (Herralde, 1980; González & Playfoot, 2010).

Pero las palabras las transformaba en acciones. Las misioneras fueron creciendo en número y vivían en la mayor pobreza posible: no tenían respaldo económico cuando empezaron a enseñar a leer y escribir a niños pobres bengalíes, pedían comida y se alojaban en la casa de un adinerado ciudadano indio. Poco a poco personas de todo el mundo fueron brindándoles recursos. A cambio ellas daban amor y cuidado médico rudimentario a los pobres moribundos y se abrieron numerosos orfanatos por toda India bajo la marca especial de la Madre Teresa. Todos los hermanos y hermanas se levantaban a las 4:40 de la mañana y rezan de 5:00 a 6:00, que es cuando celebran la misa. A las 6:45 desayunan un plátano y pan ácimo.

Predican con el ejemplo cumpliendo su voto de pobreza: tres saris de algodón, ropa interior, ropa de cama, un cubo de hojalata para lavar la ropa, libros de oraciones, un boli, un lápiz y papel constituyen todas sus posesiones. Su ideal de vida ha logrado fidelizar a mucha gente por lo que podemos observar rasgos de liderazgo visionario y transformacional en ella. Niñas de todas las castas sociales de la India se han volcado con su causa y se han convertido en hermanas de su congregación para socorrer a los “intocables”. Dicen que el primer motivo por el cual decidieron consagrar su vida al servicio de los demás es por su deseo de actuar como la Madre Teresa. Hoy en día hay más de tres millones de personas colaborando bajo su causa en más de setenta países. (Herralde, 1980; Mantilla, s.f; González & Playfoot, 2010).

Otro ejemplo de liderazgo afiliativo sería el Papa Francisco. Su liderazgo se fundamenta en la empatía y el desarrollo de las personas. Define su misión como “la vivencia de la misericordia en la casa” y su visión como “la Iglesia en salida, comunidad de discípulos que primerean, que se involucran, que acompañan, que fructifican y festejan”. Podemos observar la importancia que le da a la relación social y el reconocimiento de otros para construir juntos, la motivación de sus seguidores para ayudarle en su misión. Se podría considerar también un estilo de liderazgo *coach* pues busca mejorar el rendimiento de las personas. El Papa tiene un gran carisma y poder de atracción. Un gran autocontrol y temperamento, sociabilidad, competencia y capacidad cognitiva y una serie de valores que no hacen sino atraer cada vez a más adeptos. Incita a sus seguidores a tomar iniciativa para mejorar el mundo desde la empatía y la misericordia, buscando la inclusión y la justicia para los más desfavorecidos. Tiene una gran capacidad de escucha y al ser un líder orientado a las personas se muestra amistoso y agradable y muestra interés por ellas. Pero también se le puede considerar un visionario pues tiene como objetivo alcanzar ciertos resultados en la línea de su visión y por eso les hace ver a sus “subordinados” lo que se espera de ellos. Y no solo eso: posee también rasgos de líder participativo ya que escucha las sugerencias de los seguidores para tomar las decisiones. Pone temas de la actualidad sobre la mesa logrando una mayor involucración de quienes le siguen: la pobreza, la corrupción, la inmigración, la educación la paz, la familia, el terrorismo, el cambio climático y el cuidado de la casa común. Esto último lo podemos observar muy

claramente en su carta encíclica *Laudato Si'* (Papa Francisco, 2015; Osorio, 2019).

Fomenta el desarrollo personal de la gente como pudimos comprobar en 2015 cuando mantuvo un diálogo con jóvenes cubanos y estadounidenses al describir el liderazgo como una semilla que cada uno tiene dentro de sí y que debe hacer crecer para mejorar la sociedad. Sigue el mensaje de Jesús de que quien quiera ser el primero debe ser el último y servir a los demás. Ahí observamos la importancia que le otorga a las personas, rasgo característico del estilo afiliativo. Ejercita el liderazgo para beneficio de todos y no para la perpetuación del poder, lo cual describe como la práctica de un tirano. Se aleja del poder y se mantiene en la línea de lo emocional, siendo sensible a las necesidades de los otros. Genera trabajo en equipos y busca con tanto afán satisfacer las necesidades de los otros que ha logrado fidelizar incluso a no creyentes. Se presenta con humildad como un necesitado de ayuda: “oren por mí”. Ha inducido al cambio a miles de seguidores que estarían dispuestas a aceptar sin vacilar cualquiera de sus decisiones pero él ha optado por ser democrático y dar voz a todos. Su comunicación es bidireccional, de corazón a corazón, abraza, escucha, empatiza, realiza llamadas telefónicas, visita hogares, responde cartas... Se trata de un papa renovador, llegado de Latinoamérica, de la “periferia” con un mensaje cercano y transformador. Antepone el bien de las personas frente al de las instituciones. La razón de estado ha hecho mucho daño en los pasado siglos y él se propone sanar las 15 enfermedades del poder en la Iglesia o los límites institucionales, como el sentimiento de inmortalidad, de ser indispensable o la divinización de los jefes espirituales. Por eso propone lo que decíamos al principio de la “iglesia en salida”, puesto que la prefiere herida en las calles. El papa es un perfecto comunicador y conciliador que con su carisma consigue modernizar a la iglesia sin dejar de lado el Evangelio. Busca romper el rígido protocolo y acercarse a las personas con calidez y compasión. Da esperanza y aboga por el reconocimiento de los derechos de las personas. Pone su vocación y su formación jesuita al servicio de los demás. Transmite confianza y motiva a creyentes y ateos porque su visión de servicio es inspiradora (Osorio, 2019).

7.4 Democrático

Otro de los estilos que fomentan la resonancia es el democrático o participativo. Logra el compromiso de los trabajadores permitiéndoles participar y teniendo en cuenta sus valores, lo cual mantiene la moral elevada. Este estilo es especialmente importante a la hora de llegar a un consenso. También cuando el líder no sabe muy bien qué dirección seguir y recurre a escuchar las propuestas de los trabajadores más experimentados. Y es que el verdadero peligro reside en desconectarse de lo que está pasando; por ello es necesario saber escuchar. Sin embargo, tampoco hay tiempo para embarcarse en reuniones constantemente y existe riesgo de postergar las decisiones esperando al consenso. Esto se traduce en una falta de liderazgo y confusión. Tampoco es conveniente ante una crisis en la que reina la urgencia o si los empleados son incompetentes (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

La influencia, la gestión de conflictos y el trabajo en equipo son las competencias de la inteligencia emocional sobre las que se apoya la modalidad democrática de liderazgo. La comunicación y la empatía son claves también, especialmente en grupos heterogéneos. Se entremezclan con los empleados pareciendo miembros destacados del equipo más que jefes jerárquicos (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Un claro ejemplo de liderazgo democrático es el de Benazir Bhutto, la primera mujer en alcanzar el cargo de primera ministra en un país musulmán, concretamente en Pakistán al frente del Partido Popular. Es hija de Zulfikar Alí Bhutto, fundador del partido y primer ministro pakistaní (1971-1977), que fue ejecutado por estar acusado de ser responsable del asesinato de un contradictor político. Ella estudiaba en Londres y tras la muerte de su padre se convirtió en perseguida política. Sin embargo, cuando se levantó la ley marcial regresó a Pakistán para liderar el partido y fue en 1988 cuando fue elegida primer ministro. La acusaron infundadamente de corrupción, lo cual provocó su destitución a los veinte meses. En 1993 salió reelegida y aguantó hasta 1996, nuevamente destituida acusada de los mismos cargos. Se autoexilió en Dubái pero gracias a un acuerdo con el presidente Pervez Musharraf pudo volver. El día de su regreso, su equipo sufrió un ataque y murieron 139 personas (Fuentes, 2019).

El liderazgo de Benazir se caracteriza por su ambición, compromiso, búsqueda de resultados, humildad y cercanía con su pueblo. Tenía una fuerte vocación de servicio y una muy clara visión de lo que buscaba obtener: la democracia en su país. Logró hacer partícipes a los ciudadanos en esta misión, alcanzando altos niveles de compromiso mediante la escucha de sus problemas y la búsqueda activa de soluciones. Su pueblo no tuvo dificultad en seguirla ya que se identificaba con sus valores aunque sin una fuerte empatía y una buena comunicación bidireccional no habría logrado acercarse tanto a los ciudadanos. Una de sus frases más célebres era: “El liderazgo es hacer lo correcto por educar e inspirar a un electorado, teniendo empatía con el ánimo, las necesidades, deseos y aspiraciones de la humanidad”. Benazir era una líder congruente ya que sus pensamientos y sus actos iban de la mano. Defendió con uñas y dientes la igualdad de género, enfrentándose para ello contra los conservadores teólogos musulmanes y contra toda la sociedad tradicional. Instaló un programa de educación y salud públicas, para lo cual tuvo que luchar para reducir el presupuesto militar en defensa. Instauró las libertades civiles y garantizó la amnistía a presos políticos. Otra de las frases en las que se observa una gran empatía es: “Y mi sueño es que mi tierra y mi pueblo pongan fin a los combates y permitir a nuestros niños alcanzar su máximo potencial, independientemente de su sexo, condición, o de creencias”. Se trata de un liderazgo participativo o democrático precisamente por esos altos niveles de empatía y consideración de las opiniones de su pueblo, haciéndole participe del proceso. Tuvo que abrir paso hacia el consenso democrático en un país que tradicionalmente estaba militarizado y tribalizado. Fue una mujer valiente que no se doblegó a pesar de las amenazas de muerte por parte de Al Qaeda y los talibanes. El 4 de noviembre de 2007 el presidente Musharraf, que había estado ejecutando una política dictatorial, estaba decidido a eliminar las garantías individuales y a suspender al presidente del Tribunal Superior de Justicia. Ante eso, Benazir lideró junto a su partido unas protestas generalizadas. El 27 de diciembre de ese mismo año Benazir y su equipo sufrieron otro atentado. En esta ocasión los atacantes no fallaron y acabaron con la vida de la líder pakistaní. Queda claro pues la valentía, convicción y empatía de Benazir hacia su país y el esfuerzo por comprender y escuchar las necesidades de su pueblo tomando acción para satisfacerlas y conducir a Pakistán hacia el camino de la democracia (Fuentes, 2019).

Otro caso de liderazgo democrático lo podemos ver en Barack Obama, primer presidente de los Estados Unidos de origen afroamericano. Durante su gobierno ejerció un liderazgo fundamentado en la escucha empática y su gran carisma. Priorizaba la actuación diplomática frente al enfrentamiento político. Su padre le educó en virtud de la mejora de la sociedad existente y se agarró a esa misión con tal pasión que arrasó en las elecciones de 2008. Sirvió de inspiración a millones de personas y particularmente logró una movilización masiva de la juventud a través de las redes sociales. Su oratoria, su carisma, su visión y su fuerte personalidad rozaron el mesianismo. Era un líder optimista pero pragmático con una gran perseverancia. Siempre buscaba el consenso y la transparencia (Ahedo, 2014; Gómez, 2020).

Otro de los factores de su éxito ha sido la coherencia, al existir una clara compenetración entre su historia, su persona y su mensaje (esto le permitió basar su estrategia en el *storytelling* para conseguir que la población empatizase con él). La gente lo veía también como un líder transformacional. Se reveló como una renovación al *status quo* del partido demócrata, capaz de solventar los defectos del sistema. Con su frase *Yes we can* motivaba, daba esperanzas a la población y logró movilizar a sectores que le permitieron ganar las elecciones. Era un líder democrático que sabía tocar los corazones de la gente mediante sus estratégicos discursos sinceros y persuasivos. Transmitía confianza y empleaba la retórica del consenso y la mediación. Era un gran comunicador pero su comunicación no era unidireccional, sino bidireccional. Era el salvador que iba a poner fin a las guerras y traer la paz. Legalizó el matrimonio homosexual, instaló cambiadores de bebés en todos los baños de hombres del país promovió la creación del *ObamaCare* y restauró las relaciones con Cuba. Ha logrado consensos fuera del país como la firma de tratados para frenar el cambio climático y evitar una guerra nuclear en Oriente Medio (Radiotelevisión española, 2015; Ahedo, 2014; Gómez, 2020).

El liderazgo de Obama abogaba por la cooperación, el consenso y no por el tradicional sistema jerárquico. Buscaba el desarrollo personal de cada individuo para sumar con cada granito de arena a la causa común. Hacía sentir importantes a los

ciudadanos y les hacía partícipes de su ideal de mejorar la sociedad. Fomentaba el sentimiento de pertenencia ya que siempre hablaba utilizando la palabra “nosotros” en vez de “yo”. Su liderazgo era el liderazgo del propio pueblo. La empatía era su regla de oro y no mera misericordia. Le gustaba aprender de la población y escuchar sus necesidades y en su equipo político obligaba a sus miembros a exponer su opinión. Escuchaba para saber qué podía ofrecerles a los estadounidenses. Intercambiaba datos personales con los interlocutores y muestra interés por sus vidas. Es espontáneo, humilde, natural y cercano y en suma logra ser una persona conciliadora. Además tenía un gran autocontrol; no ha protagonizado ningún escándalo en sus ocho años de gobierno (Ahedo, 2014; Gómez, 2020).

7.5 Timonel

También traducido como imitativo (del inglés *pacesetting*). Esta modalidad de liderazgo es capaz de establecer objetivos estimulantes y por ello es muy útil en momentos en que se requiere que el equipo este motivado y alcance resultados excelentes. Sin embargo, mal aplicado puede tener efectos muy negativos (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Es muy útil para ámbitos técnicos o entre con trabajadores muy experimentados puesto que el líder alienta la excelencia y la vez que lo ejemplifican con su conducta, (de ahí lo de imitativo). Es para casos muy particulares en los que los subordinados estén muy motivados, sean muy competentes y se requiera poca dirección. Es especialmente efectivo cuando acaba de nacer una empresa porque contribuye a un rápido crecimiento (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Es perjudicial aplicarlo en otro tipo de situaciones porque aunque pueda resultar ejemplar y aliente niveles de rendimiento altos, es posible que pretenda que todos le sigan y exija demasiado. Si presupone que todo el mundo sabe ya lo que tiene que hacer y no da unas directrices claras puede acabar oprimiendo a sus subordinados. Si los trabajadores tienen que adivinar lo que su jefe quiere o si sienten

que no confía en ellos, es muy probable que la motivación se vea mermada. Los líderes timonel se centran demasiado en los objetivos olvidándose de las personas. Esto sin duda causa una situación de disonancia. La opresión anula la creatividad, se pierde de vista una visión motivadora y surge el instinto de supervivencia. Por tanto, aunque pueda funcionar en el corto plazo y en casos muy concretos, a largo plazo resulta contraproducente (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Las principales competencias de la inteligencia emocional en las que se asienta el estilo timonel son la iniciativa y la motivación de logro. La primera de cara al aprovechamiento de las oportunidades, aunque si escasean otras competencias como la empatía puede causar problemas por centrarse demasiado en los objetivos y no en el bienestar de los trabajadores. La segunda se ve alentada por motivaciones internas como la satisfacción de sus propios patrones de excelencia. No requiere motivaciones externas como el dinero o el prestigio. También se debe tener cuidado si hay falta de autoconciencia pues puede conducir a que el líder no sea consciente de sus propios errores. Es común que el líder sea impaciente o se centre obsesivamente en los detalles a causa de una falta de autogestión emocional. Esto le impide comunicarse adecuadamente con sus subordinados y proporcionarles un *feedback*. Es incapaz de delegar responsabilidades por una gran desconfianza y echan por tierra todo tipo de cooperación, (tienden a querer hacer el trabajo solos). Sin embargo este estilo se alía muy bien con el visionario o el afiliativo (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Fidel Alejandro Castro Ruz es una figura representativa del liderazgo timonel. Nació en Holguín (provincia del oriente de Cuba) en 1926 en el seno una familia hacendada. Estudió en la facultad de Derecho de La Habana tomando parte activa desde un principio en la política. Al graduarse trabajó de abogado para los pobres incluso cobrándoles solo con comida. Poco a poco se fue integrando más en la política y fue ganando adeptos. Opuesto al régimen de Fulgencio Batista, encabezó un ataque contra el Cuartel de Moncada en Santiago de Cuba. Muchos de sus compañeros fallecieron y él y su hermano Raúl fueron capturados. Tras quince años fue liberado y se exilió a Méjico donde preparó su retorno acompañado por el Che Guevara. Lidero una campaña de guerrillas hasta derrocar a Batista. Su carisma, oratoria y la fuerza

simbólica de sus valores de democracia, justicia social y libertad fueron los que realmente vencieron al gobierno puesto que convenció al pueblo con su ideal de sociedad. Se ganó el cariño de las personas manejando situaciones adversas y aprovechando el discurso empático para ganarse el favor de la gente con necesidad. Sin embargo, como líder timonel, para él los resultados estaban por encima de todo (el fin justificaba los medios) y consideraba que Cuba necesitaba a alguien que los guiara, por lo que estableció un régimen totalitario y pasó a controlar todas las esferas de la sociedad. No se dejaba influenciar por las opiniones de los demás y tomaba decisiones en base a una convicción férrea, aunque estas acabasen teniendo resultados nefastos. Por ello, poco después de su victoria empezaron a crecer las desconfianzas al nuevo gobierno y comenzó a haber levantamientos intentando derrocar al hombre que habían considerado una leyenda. Sin embargo, Castro supo mantener el control y conservarse en el poder hasta los 90 años, falleciendo el 25 de noviembre de 2016 (DePalma, 2016; Alcázar y López, 2013).

Se trata de un líder timonel porque imponía sus ideas, no delegaba responsabilidades, no permitía que las acciones de los miembros de su equipo fueran independientes ni que fueran responsables de sus comportamientos individuales. Él era el centro de todo, el “Líder Máximo” que tomaba las decisiones al detalle como por ejemplo el color de los uniformes del ejército cubano en Angola o el proceso de cría de una super raza de vacas lecheras. Pero gran parte del motivo por el cual estuvo tanto tiempo en el poder (después de la reina Isabel II es el dirigente que más tiempo ha gobernado) es porque aunque muchos le consideraban un déspota, otros le admiraban. Después de José Martí, héroe de Castro que luchó por la independencia de Cuba en la época colonial, Fidel es sin duda el líder más influyente de la historia de la isla caribeña y se podría decir que es también el líder más relevante de toda Latinoamérica en la historia de la independencia de las colonias. De hecho, el castrismo sirvió de inspiración a otros líderes como Hugo Chávez o Emiliano Zapata (DePalma, 2016; Alcázar y López, 2013).

Elon Musk es otro líder que se caracteriza principalmente por un estilo de liderazgo timonel porque controla todos los detalles posibles y está detrás de toda

decisión estratégica. Según Matthew Desch, presidente desde 2009 de Iridium Communications (una de las empresas de Musk) , debes tener las ideas muy claras cuando trabajas con Musk porque te va a interrogar educadamente sobre cada detalle. Es la persona más inteligente de la sala en las reuniones. Va varios pasos por delante y, él lo sabe, pero sus mayores errores provienen de la arrogancia y de no tener en cuenta las opiniones de la gente con más experiencia. Según Gregory Shea, profesor de dirección empresarial de la Wharton School, parte de mantener la innovación en el tiempo depende de que la tenacidad no se convierta en terquedad y que el optimismo no nos desconecte de la realidad. Y es que Elon Musk puede ser muy astuto pero su personalidad muchas veces puede resultar un arma de doble filo (Iridium, s.f; Nuska & Lev-Ram, 2021).

Sin embargo, aunque con sus empleados no muestre una comunicación bidireccional, podemos observar a través de las redes sociales (concretamente Twitter) mensajes burlones que desencadenan titulares y en los que revela una conversación cercana con sus clientes a través de la cual recibe *feedback* a la vez que impulsa el atractivo popular (Nuska & Lev-Ram, 2021).

Con los empleados es bastante exigente incluso con los ingenieros jóvenes a quienes les otorga grandes responsabilidades como abordar complejos problemas técnicos en cohetes teniendo que pasar la noche en hangares de aviones. Esto contribuye al desarrollo profesional de las personas pero la realidad es que está priorizando los resultados. En el tercer cuarto de 2020 y a pesar de la COVID, Tesla vendió 139.300 vehículos, lo cual fue un récord para la compañía. Para ello tuvo que desafiar una ley en California y reiniciar la producción en la planta de Fremont. Musk les dijo a los empleados que volvieran a sus puestos antes de que se levantase la norma de permanecer confinados en sus casas y tuiteó que si tenían que arrestar a alguien sería a solo a él. Esta decisión tuvo sus consecuencias porque puso en riesgo la salud de los empleados resultando en numerosos casos positivos de COVID (Nuska & Lev-Ram, 2021).

Aunque en las redes sociales se haya labrado una imagen aparentemente impulsiva, la realidad es que parece tener bastante autocontrol. La gente cercana a Musk le define como extraordinariamente bien educado, incluso bajo presión lo cual le otorga gran ventaja ante una negociación. Internamente se le conoce también por su franqueza, para bien o para mal. Es muy exigente y brutalmente honesto. Y esto junto con el acelerado e intenso ambiente de trabajo ha causado que muchos ejecutivos duren poco tiempo en las empresas. Especialmente en Tesla, se ha dado un fuerte ciclo de cambios de ejecutivos y las marchas no siempre son voluntarias. “Se respira una cultura de miedo” dice un antiguo encargado de recursos humanos de Tesla que prefiere permanecer en el anonimato. “Cualquiera puede ser despedido en cualquier momento. Él es el rey y puede decapitar a quien quiera “. De las cinco personas que formaron el equipo ejecutivo inicial solo queda Musk. JB Straubel, antiguo jefe de tecnología de Tesla marchó en 2019 tras quince años de trabajo. George Blankenship el vicepresidente de ventas mundiales o Greg Reichow, vicepresidente de operaciones y producción también abandonaron la compañía. Y es que cada partida implica una gran pérdida de conocimiento para la organización y quizás merma la capacidad de la empresa para atraer nuevos talentos (Nuska & Lev-Ram, 2021).

Aun así es un líder con una visión inspiradora de alcanzar los viajes comerciales al espacio y ninguno de los empleados entrevistados ha mostrado arrepentimiento por haber trabajado con él. Rik Avalos, antiguo reclutador de Tesla y ex jefe de talento en Neuralink dice que es una experiencia enriquecedora pero que hay que tener mucha tenacidad para trabajar en su empresa. Según Jerry Hirshberg, diseñador de automóviles, el ciclo de cambio de ejecutivos puede tener consecuencias positivas y lo denomina “abrasión creativa”. Se refiere a que la creatividad florece cuando las ideas son constantemente retadas y la gente choca, aunque de una manera productiva. Y es que la gente creativa suele rodearse de gente creativa. Por tanto, quizás lo que hace Musk de introducir cambios e incorporar nuevas personas es su manera de fomentar la creatividad para permanecer líderes en innovación (Nuska & Lev-Ram, 2021).

Quizás las exigencias y el duro trabajo consigan algún día cumplir su sueño de volver a la Luna, viajar a Marte y ayudar a que la sociedad mundial se vuelva multi planetaria. Lo que está claro es que su estilo de liderazgo además de timonel resulta inspirador y transformacional también.

7.6 Autoritario

También llamado autocrático o coercitivo, este estilo puede resultar muy negativo ya que con frecuencia se aplica de forma muy inadecuada. Sin embargo, bien empleado puede alentar la resonancia cuando elimina el temor al sugerir direcciones claras en situaciones críticas. Por ello es esencial en momentos de cambios rápidos o incluso con trabajadores problemáticos. Este estilo se caracteriza porque el líder da ordenes sin dar explicaciones y exija que se cumplan sin queja, en cuyo caso recurre a las amenazas. Lleva a cabo un hiper control escrupuloso de las tareas y es incapaz de relegar. El *feedback* que ofrece a sus subordinados se centra en lo negativo solamente. Este estilo de líder supone un veneno para el clima emocional del grupo, que lo termina desalentando y generando una desconfianza que hace que en muchas ocasiones los subordinados decidan no darle toda la información por miedo a represalias. Sin duda conduce a una situación crítica de disonancia que acaba afectando al cliente final (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Este estilo de liderazgo es típico de las jerarquías clásicas de organización del siglo pasado. Sin embargo, incluso las organizaciones militares de hoy en día comprenden la necesidad de fomentar otros tipos de liderazgo que logren comprometer a los subordinados con la causa. A pesar de todo, la modalidad autoritaria puede resultar útil en determinadas circunstancias si se emplea adecuadamente. Hablamos de emergencias, situaciones hostiles en las que el líder puede ser la luz al final del túnel, el que establece un orden en mitad del caos (aporta firmeza). También para empleados conflictivos una vez se hayan agotado el resto de las opciones de liderazgo (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017)

Basa sus capacidades en tres competencias de la inteligencia emocional que le son esenciales: iniciativa, influencia y la motivación de logro. También de la conciencia de uno mismo, la empatía y el autocontrol emocional. El principal riesgo está en el déficit de estas tres últimas (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

Sin embargo, debemos tener en cuenta que no todos los líderes autoritarios han causado estragos en el mundo como puede ser el caso de Hitler o Mussolini. Un claro ejemplo de liderazgo autoritario lo podemos observar en Margaret Thatcher, primera ministra de Gran Bretaña entre 1979 y 1990. Ganó las elecciones tres veces consecutivas porque el pueblo inglés reconocía sus acciones. Fue la primera mujer en alcanzar ese puesto en toda Europa y se la conoce popularmente como la Dama de Hierro por ser una de las mujeres más influyentes del siglo pasado así como por sus fuertes convicciones (Clouse, 2014).

Algunas de sus frases más célebres reflejan su estilo de liderazgo: “No me importa cuánto hablan mis ministros, siempre y cuando hagan lo que les digo”, “Si quieres que algo se diga, pídeselo a un hombre. Si quieres que algo se haga, pídeselo a una mujer”, “Nadie se acordaría del buen samaritano si sólo hubiera tenido buenas intenciones. También tenía dinero”, “No soy una política de consenso. Soy una política de convicciones” o “Es posible tener que librar una batalla más de una vez para ganarla” (Dorey, 2015; Fuentes, 2019).

La Dama de Hierro no tenía reparos en tomar decisiones sin contar con su equipo. De hecho consideraba que un buen líder debía decidir qué dirección se debía tomar aunque muchas veces no fuera bien visto por la mayoría, pero se justificaba en que eran las decisiones correctas. Sopesaba las situaciones de una manera que ni siquiera su equipo entendía y por ello en muchas ocasiones los miembros no compartían su visión. Se desentendía de los pensamientos de los demás e imponía su voluntad. Su filosofía se basaba en una comunicación unidireccional, es decir, de líder a subordinado (Fuentes, 2019).

Además tenía claro que las palabras se las llevaba el viento y que lo importante era actuar de manera eficiente. Thatcher priorizaba los resultados por encima de todo. Era mujer con una gran fuerza de voluntad y una alta capacidad para posponer la recompensa y tolerar la frustración. Obraba con diligencia, especialmente en casos catastróficos como la crisis a la que se enfrentaba Gran Bretaña cuando fue nombrada primera ministra. Favoreció el liberalismo en la economía reduciendo la intervención estatal. Se vio en la obligación de tomar decisiones difíciles pero no le tembló la mano a la hora de ejecutarlas: privatizó la industria del agua, la electricidad y el petróleo. También quitó de las manos del Estado otras empresas estatales y el desempleo, la ayuda social o la educación. Se tuvo que enfrentar a huelgas de diversos grupos sociales y a las presiones de empresas privadas. Gracias a ello la libra mejoró su cotización, al reducirse los niveles de inflación (Clouse, 2014; Fuentes, 2019).

Un ejemplo más actual de liderazgo autoritario es Bill Gates. Nació en Seattle, Washington en 1955 en una familia de clase media. Su padre era abogado y quería que su hijo también lo fuera, pero Bill desde muy temprano mostró interés por la programación de los ordenadores. Empezó sus estudios de derecho en Harvard pero en 1974 lo dejó para fundar Microsoft con su amigo de la infancia Paul Allen. Fue CEO de la empresa hasta el 2000 cuando empezó a reducir su actividad en la compañía para centrarse en la fundación benéfica que creó junto a su mujer Melinda: Bill & Melinda Gates Foundation (Carter, 2021; Guggenheim, 2019).

Gates desde pequeño demostró ser una persona muy creativa y resolutiva. Tiene una fuerte personalidad y pone pasión en todo lo que hace. Trabaja duro y con mucha disciplina, estando hasta largas horas de la noche inmerso en sus proyectos y sin darle mucha importancia a las vacaciones y fines de semana. De hecho, en los noventa inició una costumbre de retirarse en soledad a una casita una semana al mes para cultivarse en distintas áreas mediante la lectura de muchos libros o para hallar la solución a temas que le inquietasen. Gates posee una gran confianza en sí mismo y no tiene miedo a cometer errores ya que los concibe como una oportunidad para aprender de la adversidad, lo cual deriva en una gran resiliencia. Esa autoexigencia y perseverancia las demandaba en sus trabajadores de Microsoft. Solía decir que sus

empleados “eran unos afortunados porque solo tenían que trabajar media jornada: ellos elegían qué doce horas del día iban a trabajar” y además porque podían vestir de manera casual. Otra frase conocida era “esa es la idea más estúpida que he oído nunca”, ante alguna propuesta de su equipo que no le convenciera (Carter, 2021; Guggenheim, 2019).

Contrataba a los mejores talentos y él mismo estaba presente en sus entrevistas. Creó lo que él denomina una “compañía de conocimiento”. El clima laboral era intenso y competitivo. Gates sabía cuáles eran las matrículas de los coches de sus empleados y a través de eso veía quien seguía en la oficina y quien se había ido ya. Daba todo tipo de direcciones de cómo se debían hacer las cosas. Este hiper control también es característico del estilo de liderazgo del timonel (Guggenheim, 2019).

Era muy obstinado, incluso con sus compañeros con los que se les oía discutir a través de las paredes. Además tenía un estilo confrontativo y anteponía los resultados a las personas. Lo podemos ver con el caso de Ida Cole, una de las primeras mujeres vicepresidentes de Microsoft. Ingresó en la empresa en febrero de 1985 y en septiembre descubrió que tenía que hacerse una operación que ponía en riesgo su vida. Por otro lado su división estaba a punto de lanzar Excel al mercado. Estaba en una situación crítica pero decidió enfocarse en el trabajo y posponer su operación. Gates era conocido por su falta de empatía pero se manifestó de forma muy clara en este caso, ya que no solo no mostró preocupación por su vicepresidenta sino que además empezó a gritarla porque no estaba al tanto de una programación de productos. A raíz de eso, Cole, hizo lo posible para que la transfirieran a otra unidad donde no tuviera que interactuar con él. Gates tomó el relevo de sus funciones y tardó dos años en contratar a otra persona (Wallace, 2017, Guggenheim, 2019).

A medida que Microsoft crecía se fue ganando una reputación de hombre de negocios astuto y competidor, implacable pero despiadado, lo cual le hizo ganar muchos enemigos. A veces era maleducado y arrogante. Sin embargo, gracias a su ambición ha logrado construir un imperio desbancando a competidores y alcanzando el monopolio por lo cual ha sido llevado a juicios. En 1987, Microsoft se convirtió en la

empresa de software más grande del mundo y Gates obtuvo el puesto de billonario más joven (Carter, 2021; Guggenheim, 2019).

A pesar de todo, Gates también tiene admiradores. Su visión y su pasión han resultado inspiracionales para mucha gente. Tenía un objetivo claro que era llevar el ordenador a los hogares de la gente, que fuera una computadora personal. Según John Thompson, nombrado presidente de Microsoft en 2014, Gates deja un legado duradero de curiosidad y visión que sirve de inspiración para todos. Y es que en Microsoft se respira la pasión por la tecnología que ha dejado Bill. Satya Nadella, director general de la compañía desde 2014, se muestra agradecido por su amistad con Bill y desea continuar trabajando en su proyecto de empoderamiento de las personas y organizaciones para convertirse en su mejor versión, igual que hacía con sus trabajadores cuando estaba en Microsoft (Hernández, 2014; Carter, 2021).

Fuera de la compañía y dedicado a misiones filantrópicas con su fundación, ha continuado siendo un líder inspirador para millones de personas. Tras siete años de duro trabajo creó el Omni Processor para eliminar patógenos de los excrementos de la gente en África que moría por la falta de higiene y los transformaba en agua potable y energía sin necesidad de emplear energía externa. También estuvo a punto de erradicar la polio (poliomielitis) si no fuera por los conflictos con Boko Haram en Nigeria o los talibanes en Afganistán y Pakistán, pero redujo el número de casos a casi cero en el mundo. Desde luego no cabe duda de que sus objetivos tanto dentro como fuera de Microsoft han logrado retar, motivar y comprometer a miles de personas que se han movilizado por su causa. Y como empresario estratégico ha sabido poner todo su talento y esfuerzo en la investigación necesaria para mantener a su compañía y sus proyectos a flote a pesar de las adversidades (Guggenheim, 2019; Pérez, 2020).

Una vez expuestos los seis estilos se debe concluir que el visionario ha demostrado ser el más efectivo (de manera general) , según una investigación llevada a cabo por Goleman, Boyatzis y McKee. En esta investigación se buscaba determinar el efecto de cada estilo de liderazgo en el clima emocional de las organizaciones y teniendo en cuenta sus efectos económicos como la rentabilidad o el volumen de facturación.

Para ello analizaron una muestra de 3871 ejecutivos de diferentes países⁵. El enfoque visionario da sentido a las actividades de los trabajadores que de otro modo les resultarían tediosas y fútiles, lo cual se refleja en un trabajo bien hecho (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017).

8. COMPARATIVA DE LOS ESTILOS

Para analizar con más claridad las diferencias en cuanto a inteligencia emocional de los distintos estilos de liderazgo, se van a exponer las siguientes tablas y se marcarán las casillas de las características más destacadas que posea cada uno. De esta manera podremos observar cuáles comparten y cuáles son más exclusivas de un determinado estilo. Esto puede resultar clarificador ante la duda de qué estilo sería más adecuado emplear en función de la persona que lo ejerza o la situación.

Las competencias de la inteligencia emocional se subdividirían según los cuatro dominios que identificaron Goleman, Boyatzis y McKee y que hemos visto en el apartado de “Inteligencia emocional”. A modo de recordatorio, las competencias se dividen en personales y sociales. Las primeras se refieren a la conciencia de uno mismo y la autogestión. Las segundas serían la conciencia social y la gestión de las relaciones (Pérez, 2007).

De todas formas, es importante recalcar que este es un tipo de clasificación entre muchas otras de distintos autores, pero debido a su complejidad es necesario centrarse en solo una. Dado que no se trata de ciencias exactas y los análisis son en cierta forma subjetivos, se marcarán con un punto negro las competencias destacadas por Goleman, Boyatzis y McKee y con un punto blanco mi aportación particular derivada de la investigación de los anteriores ejemplos. Además, se marcarán con una cruz aquellas competencias que en su ausencia y, en especial en determinados estilos, causarían grandes conflictos, (en los demás también pero es mucho más notable en esos casos indicados en las tablas). Aunque muchas casillas no se marquen, como hemos podido

⁵ Base de datos de McBer &Company (actualmente The Hay Group), Boston, 1996.

observar las posibles combinaciones de los diferentes estilos y competencias son numerosas.

La leyenda de los cuadros quedaría de la siguiente forma:

- Un punto negro para lo afirmado por Goleman Boyatzis y McKee.
- Un punto blanco para mi aportación personal.
- X Una cruz para aquellas competencias que, en su ausencia, causarían problemas y por tanto un mal liderazgo.

8.1 Conciencia de uno mismo

Comp. / Estilos	VISIONARIO	COACH	AFILIATIVO	DEMOCRÁTICO	TIMONEL	AUTORITARIO
Autoconciencia emocional	●	●			X	X
Valoración adecuada de uno mismo	●	○				X
Confianza en uno mismo	●	○				X

8.2 Autogestión

Comp. /Estilos	VISIONARIO	COACH	AFILIATIVO	DEMOCRÁTICO	TIMONEL	AUTORITARIO
Autocontrol		○		○	X	X
Transparencia	●	○	●	○		X
Optimismo	○	○				
Iniciativa	○				●	●
Motivación	○	●	●	○	●	○
Adaptabilidad	●	○				

8.3 Conciencia social

Comp. / Estilos	VISIONARIO	COACH	AFILIATIVO	DEMOCRÁTICO	TIMONEL	AUTORITARIO
Empatía	●	●	●	●	X	X
Conciencia de la organización	○	○		●		
Servicio	○	●	●			

8.4 Gestión de las relaciones

Comp. / Estilos	VISIONARIO	COACH	AFILIATIVO	DEMOCRÁTICO	TIMONEL	AUTORITARIO
Liderazgo inspirado	●	○			○	
Influencia	○	●		●		●
Desarrollo de los demás	○	●	○	○		
Catalizador de cambios	●	○				
Establecimiento de vínculos	○	●	●			
Trabajo en equipo		○		●	X	X

De estos cuadros podemos extraer diversas conclusiones analizando el conjunto de puntos, tanto los que aborda la teoría de Goleman como los descubiertos con la investigación en este trabajo. Por ejemplo, podemos observar que las características que más se repiten son la motivación personal, la transparencia, la empatía y el desarrollo de los demás. Con ello nos atrevemos a afirmar que quizás estos sean los ingredientes básicos para ser un buen líder. También podríamos decir que la ausencia

de ciertas características destacadas como la empatía, la influencia, el autocontrol o el trabajo en equipo podrían ser causa principal de un liderazgo ineficiente.

Otras conclusiones que podemos extraer serían las características particulares que distinguen de manera fundamental un estilo de otro y que se pueden observar por la ausencia de puntos en las casillas de los otros estilos. Por ejemplo, podríamos confirmar que la característica de la vocación de servicio es exclusiva del estilo coach y del afiliativo. Sin embargo, se ha marcado con un punto blanco la casilla del visionario puesto que esta competencia está vinculada a los líderes carismáticos que muchos clasifican como visionarios también. De manera similar, la característica de adaptabilidad parece exclusiva de los visionarios sin embargo, los *coaches* suelen tolerar bien el fracaso a corto plazo porque le dan mayor importancia al éxito a largo plazo, lo cual se deriva en una considerable capacidad para la adaptación. Por otro lado, con estas tablas también hemos podido demostrar que el estilo visionario parece el más completo y que probablemente este sea la base sobre la que deban sustentarse el resto de los estilos.

Otra idea para tener en cuenta sería que la ausencia de determinadas competencias condena al fracaso a ciertos estilos. Por ejemplo el autoritario y el timonel que, como ya hemos visto en la práctica con el caso de Bill Gates y su falta de autocontrol y empatía, que provocaba que muchos trabajadores no aguantasen mucho tiempo trabajando con él.

Y la última pero no menos importante sería que las tablas nos demuestran la subjetividad de las distintas clasificaciones de estilos. Invito al lector a estudiar otros autores como Fiedler, Hersey y Blanchard, Stogdill, Evans y House, etc., en las que se ve como cada uno sigue un modelo diferente basado en teorías diferentes. Es necesario descubrir el gran mundo que ofrece esta ciencia social antes de elaborar conclusiones precipitadas sobre qué estilos existen o sobre si están claramente diferenciados y, sobre todo antes de pretender aplicarlos en ninguna organización de una manera rígida y siguiendo únicamente un modelo.

Podríamos seguir enumerando conclusiones o profundizando en las mencionadas pero para esta tesis sería inabarcable. Por ello invito a analizar y comparar otras características que gracias a las tablas hemos podido ver que quizás no se les da la importancia suficiente, que se han ido mencionando en mayor o menor medida a lo largo del trabajo y, que podrían resultar interesantes. Por ejemplo: la capacidad comunicativa (y si es unidireccional o bidireccional), la capacidad de dar *feedback*, la capacidad e innovar y generar ideas nuevas en equipo, la capacidad de motivar a los demás, fidelizar y evitar la fuga de cerebros o el tiempo medio de permanencia de los empleados, la resolución de conflictos, la capacidad de atraer gente talentosa, la capacidad de relegar responsabilidades, el efecto de cada estilo en el clima laboral de las organizaciones, la capacidad de alcanzar mayores rendimientos e incluso ordenar en una escala el grado de jerarquía o participación que ofrecen o cual tiene más potestad y cual más autoridad. También podría compararse según su adecuación a cuestiones sociales o políticas como el género, la edad, la cultura, el número de miembros del grupo.

9. CONCLUSIONES

Tras todo esto se ha podido analizar en profundidad los diferentes estilos de liderazgo desde la perspectiva de la inteligencia emocional, en concreto desde la de Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee ya que existen muchos estudios de diferentes autores y era necesario acotar. Hemos empleado los distintos ejemplos a través de la selección de doce casos reales y realizado las tablas comparativas para poder llevar la teoría a la práctica y hacernos una idea de cómo resultaría la aplicación de cada estilo en la realidad.

Hemos podido observar cómo el empleo de un solo tipo de liderazgo se limita a lo teórico, pero en la práctica los líderes exitosos saben combinar los distintos estilos en función de las circunstancias. De hecho emplear un único estilo, además de irreal, sería contraproducente puesto que, por ejemplo, no sirve de nada un liderazgo afiliativo si no va acompañado de una visión y cierta orientación a los resultados; sería

caótico y desorientaría a los miembros. O casos como el de fidel Castro que para mantener su posición se ha convertido en un líder despótico. Hemos observado en la vida real las consecuencias negativas de no combinar adecuadamente los distintos estilos. Y de la misma manera hemos podido comprobar los efectos positivos de la resonancia en los estilos de liderazgo emocionalmente inteligentes como el de la Madre Teresa.

Podríamos seguir hablando de la larga lista de errores y consecuencias que se podrían derivar del empleo de un único estilo pero, sin lugar a duda, queda evidenciada la importancia de la inteligencia emocional para el liderazgo. Desgranar los dominios de la inteligencia emocional y descubrir sus competencias nos ha permitido ahondar en su relación con el liderazgo y comprender el porqué de su creciente importancia para las empresas. Ahora entendemos que hoy en día ignorarlo sería un craso error. Y también hemos descubierto que en algunos estilos como en el coach o el visionario la inteligencia emocional está mucho más presente que en otros como el timonel o el autoritario.

Se pone de manifiesto la importancia de conocerse a uno mismo y los propios límites para ser un buen líder. Se trata de una experiencia enriquecedora ya que por un lado permite descubrir cuales serían (posiblemente) los ingredientes necesarios para poder ejercer un buen liderazgo aunque, por el contrario, también permite darse cuenta de que quizás no existe una única receta sino que se debe saber combinar los ingredientes en función de la situación y la persona. Esto nos hace ver lo subjetivo de este ámbito y que aún queda mucho camino por recorrer, pero no cabe ninguna duda de que el tándem liderazgo-inteligencia emocional es ya inseparable.

10. BIBLIOGRAFÍA

Ahedo, J. (2014) Obama, un líder pragmático pero no político. [Versión electrónica] *Revista Internacional de Pensamiento Político*, 9 (1) p. 15-30.

Albaladejo, T. (2004). I have a dream [Versión electrónica]. *Revista electrónica de estudios filológicos*, (7).

Alberdi, M. (s.f) Unleash the power within. *Tony Robbins en español*. Recuperado el 22 de mayo de 2021. Obtenido de: <https://www.tonyrobbinsespanol.com/unleash-power-within/>

Alcázar, J. & López, S. (2013) Fidel Castro, cuatro fases de un liderazgo inacabado. [Versión electrónica]. *Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, 15 (30) p. 3-24.

Berlinger, J. (Productor y director). (2016) *I am not your guru* [Motion picture]. Florida: Radical Media & Third Eye Motion Picture Company.

Carter, D. (2021). Bill Gates. *Salem Press Biographical Encyclopedia*.

Castelló, A. & Cano, M. (2011). Inteligencia interpersonal: conceptos clave.[Versión electrónica]. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 14 (3), 23–35.

Clouse, R. (2014) Margaret Thatcher. *Academia*. Recuperado el 1 de mayo de 2021. Obtenido de: https://www.academia.edu/5920775/Margaret_Thatcher

Concordia Studio & Guggenheim, D. (2019) *Inside Bill's Brain. Decoding Bill Gates*. [Motion picture]. Estados Unidos: Concordia Studios.

Cubeiro, J.C. (2010). Aprender del “coach” Guardiola. [Versión electrónica]. *Harvard*

Deusto Business Review, 68-70.

DePalma, A. (2016). Fidel Castro, líder de la Revolución cubana y símbolo de la izquierda, muere a los 90 años. *New York Times*. Obtenido de: <https://www.nytimes.com/es/2016/11/26/espanol/america-latina/fidel-castro-lider-de-la-revolucion-cubana-y-simbolo-de-la-izquierda-muere-a-los-90-anos.html>

Díaz, F. & Hidalgo, V. (2007). El liderazgo como criterio de calidad en el Modelo Europeo de Excelencia. Un estudio sobre la importancia que le atribuyen los directores. [Versión electrónica]. *Revista Española de Pedagogía*, 65 (237) 295-316.

Dorey, P. (2015) The oratory of Margaret Thatcher. En Hayton, N. & Crines, A. (Ed.), *Conservative Orators from Baldwin to Cameron* (2-23). Manchester: Manchester University Press.

Fuentes, E.(2019) Tipo de liderazgo de Benazir Bhutto: Líder Transformador. *El líder Exponencial*. Recuperado 26 marzo 2021. Obtenido de: <https://liderexponencial.es/tipo-de-liderazgo-de-benazir-bhutto/>

Fuentes, E.(2019) Tipo de liderazgo de Mahatma Gandhi: Líder Transformador. *El líder Exponencial*. Recuperado 25 marzo 2021. Obtenido de: <https://liderexponencial.es/tipo-de-liderazgo-de-mahatma-gandhi/>

Fuentes, E.(2019) Tipo de liderazgo de Margaret Thatcher: Líder Transformador. *El líder Exponencial*. Recuperado 25 marzo 2021. Obtenido de: <https://liderexponencial.es/tipo-de-liderazgo-de-margaret-thatcher/>

Goleman, D. & Boyatzis, R. & McKee, A. (2017) *El líder resonante crea más*. Barcelona: Debolsillo.

Gómez, F. (2020) 9 lecciones de Barack Obama sobre el liderazgo. *Forbes*. Recuperado el 15 de mayo de 2021. Obtenido de: <https://forbes.es/empresas/42146/9-lecciones->

[de-barack-obama-sobre-el-liderazgo/](#)

González, J. & Playfoot, J. (2010) Madre Teresa de Calcuta. Un pensamiento para cada día. Toledo: Khaf Ediciones.

Hernandez, P. (2014). Bill Gates Assumes Tech Advisor Role at Microsoft Under New CEO. *EWeek*, 3.

Iridium (s.f). Matthew J. Desch. *Iridium*. Recuperado el 22 de mayo de 2021. Obtenido de: <https://investor.iridium.com/matthew-desch>

Junta de Andalucía. S.f. *Martin Luther King*. Almería: Junta de Andalucía.

Mantilla, G. (s.f.) Madre Teresa de Calcuta. *Academia*. Recuperado el 15 de mayo de 2021. Obtenido de: https://www.academia.edu/36360799/Madre_Teresa_de_Calcuta

Nuska, A. & Lev-Ram, M. (2021) Business Person the Year. [Versión electrónica] *Fortune*, 182 (4) p135-143.

Osorio, G. J. (2019). Poder y liderazgo en el papa Francisco. *Perseitas*, 7(1), pp. 98-124.

Perez, M. (2020). Bill Gates Steps Down From Microsoft's And Berkshire Hathaway's Boards Of Directors. [Versión electrónica] *Forbes*. N.p.

Papa Francisco (2015). Carta encíclica Laudato Si' sobre el cuidado de la Casa común. *Santa Sede*. Recuperado el 18 de mayo de 2021. Obtenido de: https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html

Radiotelevisión Española (2015) Obama augura "otra guerra en Oriente Medio" si el Congreso de EE.UU no aprueba el acuerdo nuclear iraní. *Radiotelevisión Española*. Recuperado el 16 de mayo de 2021. Obtenido de:

<https://www.rtve.es/noticias/20150805/obama-cree-rechazo-del-acuerdo-nuclear-irani-congreso-eeuu-supondria-otra-guerra-oriente-medio/1194720.shtml>

Radiotelevisión Española & Herralde, G. (1980) *Teresa de Calcuta a Fondo* [Motion picture]. Madrid: Radiotelevisión Española.

Real Academia Española, (s.f.). Inteligencia. En *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado el 4 de mayo de 2021. Obtenido de: <https://dle.rae.es/inteligencia>

Real Academia Española, (s.f.). Inteligencia. En *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado el 24 de abril de 2021. Obtenido de: <https://dle.rae.es/l%C3%ADder>

Robbins, A. (s.f). A life dedicated to helping individuals and businesses succeed. *Tony Robbins*. Recuperado el 23 de mayo de 2021. Obtenido de: <https://www.tonyrobbins.com/biography/>

Seguel, S. (s.f) Desarrollo de Habilidades de Liderazgo. Universidad Mayor de Chile. *Academia*. Recuperado el 31 de marzo de 2021. Obtenido de: https://www.academia.edu/30205260/Estilos_de_Toma_de_Decisiones

The Buzz Bin (2012) *Five Leadership Lessons from Martin Luther King Jr.* Recuperado el 20 de mayo de 2021. Obtenido de: <https://buzzbinpadillaco.com/five-leadership-lessons-from-martin-luther-king-jr-2/>

Vega, C. & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo de B.Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. (Tesis doctoral). Universidad de Chile, Chile.

Wallace, J. (2017) For Bill Gates, tirades came at a cost. [Versión electrónica] *Executive Leadership*, 32 (8) p8-8. 1/3p.