



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

EXPLORAR EL LIDERAZGO: UN ANÁLISIS COMPARATIVO DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA, EL DEPORTE Y LA EDUCACIÓN

Autor: Sean Diarmuid Cosgrave

Director: Pedro César Martínez Morán

MADRID | Junio 2023

Índice de contenidos

<i>Índice de contenidos</i>	2
<i>Resumen</i>	3
1. Introducción	4
2. Objetivos	9
3. Marco Teórico	11
3.1. Crear una Cultura	11
3.2. Casos en los que miembros rompieron la cultura de sus organizaciones	12
3.3. Medidas a tomar cuando se rompa la cultura	14
3.4. Crear y retener un equipo fuerte	16
3.5. Liderazgo ejemplar y de servicio	19
4. Metodología	21
4.1. Diseño de la investigación	21
4.2. Muestro	21
4.3. Recogida de datos	22
4.4. Análisis de los datos	22
4.5. Marco teórico	22
4.6. Análisis y interpretación	23
4.7. Consideraciones éticas	23
4.8. Limitaciones	24
5. Resultados	25
6. Discusión	31
7. Conclusión	37
<i>Bibliografía</i>	40
8. Anexos	45
8.1 Anexo 1: Aidan O'Brien	45
8.2 Anexo 2: Johan Hellman	48
8.3 Anexo 3: Simone O'Connor	50

Resumen

Esta tesis explora el liderazgo en el contexto del deporte, la empresa y la educación, con especial atención a la identificación de las cualidades transferibles que contribuyen a un liderazgo eficaz. Explora los estilos de liderazgo más adecuados dentro de cada disciplina, y cómo los líderes sortean retos como los momentos negativos, la imposición cultural y las presiones a las que se enfrentan. El estudio comienza con una revisión de la bibliografía existente, en la que se consideran muchos casos en los que los líderes se enfrentaron a retos en diversas disciplinas y cómo estos resultados pueden proporcionar valiosas experiencias de aprendizaje. Además, se realizaron entrevistas en profundidad a tres líderes de cada disciplina para conocer sus puntos de vista. Se examinan los resultados de estas entrevistas y el estudio concluye con un debate en el que se comparan estos resultados con los de la revisión bibliográfica.

Palabras Clave: liderazgo, deporte, la empresa, la educación, estilos, cultura, dificultades, retos, aprendizaje, comparar.

Abstract

This thesis explores leadership in the context of sport, business, and education, with a particular focus on identifying the transferable qualities that contribute to effective leadership. It explores the most appropriate leadership styles within each discipline, and how leaders cope with challenges such as negative moments, cultural enforcement, and the pressures they face. The study begins with a review of the existing literature, considering many cases in which leaders faced challenges in various disciplines and how these outcomes can provide valuable learning experiences. In addition, in-depth interviews were conducted with three leaders in each discipline to gain their views. The results of these interviews are examined, and the study concludes with a discussion comparing these results with those of the literature review.

Keywords: leadership, sport, business, education, styles, culture, difficulties, challenges, learning, compare.

1. Introducción

Para que una organización logre sus metas o alcance sus objetivos, hay muchos factores que determinarán si se tendrá éxito o no. El liderazgo es uno de los factores, si no el más importante, que determinan el éxito de una organización. A lo largo de la historia, y en muchas organizaciones y situaciones diferentes, el éxito o el fracaso pueden determinarse a menudo por la calidad del liderazgo en esa organización. No existe un modelo para ser un líder de éxito; métodos de liderazgo totalmente distintos pueden conducir a igual éxito; sin embargo, hay ciertas cualidades que todos los grandes líderes comparten, independientemente de su disciplina o formación. Aunque el liderazgo se considera un fenómeno universal, en esta tesis examinaré las semejanzas y diferencias en las cualidades de liderazgo de los líderes que se dedican a los negocios, el deporte y la educación. Aunque las habilidades técnicas de cada disciplina serán muy diferentes, las habilidades humanas serán muy similares. Para que un líder sea eficaz en cualquiera de estas disciplinas, debe crear una sólida cultura organizativa, predicar con el ejemplo, comunicarse eficazmente y asumir responsabilidades, en los buenos y en los malos momentos. Todos estos son temas clave que se examinarán en esta tesis.

Actualmente estoy estudiando administración de empresas a través del español como doble titulación entre ICADE Comillas en Madrid, España, y Dublin City University en Irlanda. Estoy centrando mis estudios de fin de carrera en la gestión, para lo cual espero que el tema del liderazgo sea de gran importancia. También soy un gran deportista y he sido capitán de muchos de los equipos en los que he jugado, mientras que, como joven estudiante, me interesa mucho cómo funciona el sistema educativo. A través de mis experiencias en el deporte, la empresa y la educación, he observado que los líderes de cada disciplina se refieren a temas muy similares sobre cómo alcanzar el éxito como organización, lo que hizo que me interesara mucho por el tema general del liderazgo.

Los negocios, el deporte y la educación comparten una característica similar: están orientados a los resultados. El liderazgo en una organización deportiva se considerará exitoso si el equipo o el club ganan suficientes partidos o competiciones, mientras que en una empresa se considerará exitoso si se obtienen beneficios o los ingresos son

elevados. En la educación, algunos pueden tener puntos de vista algo más relajados o contradictorios, pero la organización educativa que obtenga los mejores resultados será considerada la más exitosa. Los objetivos se fijan y se alcanzarán, se superarán o se fracasará en el intento. En la empresa, el liderazgo puede confundirse a menudo con la gestión, al igual que ocurre en otras disciplinas como el deporte. Los líderes no necesariamente ocupan puestos de poder. En el siglo XXI, el proceso de liderazgo puede definirse como aquel en el que un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común. Aunque, como ya se ha dicho, el éxito de una organización puede determinarse por el hecho de que ésta alcance o no sus objetivos, éste puede ser un parámetro duro para medir el éxito de un líder. El liderazgo implica influencia. Se refiere al modo en que el líder afecta a sus seguidores (Northouse, 2022).

Las organizaciones fuertes se definen por sus culturas fuertes. En el ámbito empresarial, Google ha ganado múltiples premios por crear una cultura organizativa de colaboración centrada en la generación de ideas innovadoras (Cuofano, 2023). El equipo de rugby de Nueva Zelanda es famoso por su cultura basada en "la humildad, la unidad y una profunda reverencia por la camiseta". Se espera que los jugadores encarnan valores fundamentales como 'mejores hombres hacen mejores All Blacks' y 'ningún individuo es más grande que el equipo'" (All Blacks, 2023). La Universidad de Stanford (2023) es famosa por su cultura de aprendizaje continuo, colaboración y pensamiento crítico. Estas culturas organizativas han sido establecidas por los líderes de estas organizaciones, y aunque su éxito a través de estas culturas es innegable, es el compromiso lo que impulsa este éxito. Sin el compromiso de los miembros de estas organizaciones con sus culturas, éstas no serían más que palabras. Este es también un tema importante que se tratará en esta tesis: cómo los líderes pueden crear una cultura e influir en sus seguidores para que se comprometan con ella. También examinaré de cerca diferentes ejemplos de conflictos entre líderes que crearon culturas y miembros muy valorados de su organización que las rompieron.

"La cuestión fundamental en los asuntos humanos es quién debe gobernar". Con un buen liderazgo, las organizaciones prosperan y prosperan, sin embargo, los malos líderes perpetran la miseria entre quienes están bajo su dominio. (Hogan & Kaiser, 2005) Es imposible alcanzar el éxito a menos que los líderes y quienes forman parte de

la organización compartan objetivos comunes. Tomemos como ejemplo el Manchester United y sus propietarios, la familia Glazer, a la que se acusa de ser "puramente empresarial", mientras que los aficionados y otros miembros de la organización del Manchester United desean el éxito en el terreno de juego, que ha disminuido en los últimos años. Los Glazer consideran que han tenido éxito: cuando Malcolm Glazer completó la adquisición del Manchester United hace 15 años, el club estaba valorado en poco menos de mil millones de dólares, y ahora vale unas cuatro veces más. Ha sido una época de increíble crecimiento financiero y rendimiento deportivo en declive, todo ello en un contexto de feroz oposición por parte de un sector importante de los aficionados del Manchester United. (Garner-Purkis, 2020) Esto demuestra la debilidad del liderazgo en el Manchester United, ya que los líderes y aquellos bajo su influencia no siguen un objetivo común.

Este ejemplo del Manchester United y sus fracasos debidos a la falta de un objetivo común es un ejemplo de un equipo que compite al más alto nivel por el éxito; sin embargo, los mismos principios pueden aplicarse en un entorno deportivo a un nivel mucho más bajo. Recientemente, en un partido de la quinta categoría del fútbol inglés, el Wrexham A.F.C derrotó al Yeovil Town, en un partido en el que el Yeovil descendió y el Wrexham se acercó al ascenso. Entrevistado tras este partido, el capitán del Yeovil, Josh Staunton, aludió al liderazgo en la cúpula del club como motivo de su negativa actuación en el campo. "El éxito empieza desde arriba y es impulsado por todos los miembros de la unidad, no se puede tener éxito cuando la gente tira en direcciones diferentes". Los paralelismos entre un club enorme como el Manchester United y otro más pequeño como el Yeovil Town eran asombrosos en este caso, sin embargo, más condenatorios para el Manchester United, los contrastes entre su situación y la del Wrexham eran mayores. Muchos aducen que la razón de que los propietarios del Manchester United no tengan las mismas prioridades que los que están bajo su influencia es cultural, ya que una familia estadounidense es propietaria de un club de fútbol inglés. Sin embargo, en esta misma entrevista, Staunton elogia a los propietarios estadounidenses del Wrexham por cómo han desempeñado su papel como dirigentes del club. "Si tienes transparencia y permites que la gente del fútbol haga el trabajo del fútbol, esto es lo que puedes conseguir" (Staunton, 2023). Los propietarios estadounidenses del Wrexham han liderado con el mismo objetivo que aquellos bajo su

influencia y han tenido éxito, como podemos ver este no ha sido el caso en el Manchester United o el Yeovil Town, donde los clubes no han tenido éxito. Curiosamente, los propietarios del Wrexham han permitido a las personas bajo su liderazgo hacer su trabajo de forma independiente. Este es un tema importante tratado en esta tesis.

Estos son sólo ejemplos deportivos, pero hay muchos más en un contexto deportivo, empresarial o educativo que muestran cómo cuando las prioridades de una organización no están alineadas, el éxito se hace mucho más difícil de alcanzar. Es responsabilidad de los líderes en la cima de la organización asegurarse de que estos objetivos están alineados para evitar tal situación.

¿Cuáles son las cualidades de un buen líder? En el pasado se consideraba que un líder fuerte era una figura autocrática e incuestionable, pero a medida que los tiempos han cambiado, también lo ha hecho nuestra percepción de un líder fuerte. Hoy vemos a un líder como alguien que está abierto a escuchar ideas o críticas de sus subordinados, presta atención a las necesidades individuales de sus seguidores y les estimula a innovar y tener agencia. ¿Por qué y cuándo cambiaron estas características y hasta qué punto son comunes en las distintas disciplinas? ¿Cómo encuentran los líderes un equilibrio entre el estilo moderno de liderazgo y la diferenciación dentro de su organización como líderes?

No existe un enfoque único del liderazgo y, como ya se ha mencionado, hay muchos estilos de liderazgo diferentes, como el autocrático, el democrático, el laissez-faire, el ejemplar y el de servicio, entre muchos otros. Es muy común que los líderes utilicen múltiples estilos de liderazgo en su carrera, consciente o inconscientemente, incluso a pesar de tener preferencia por uno de ellos. Los líderes eficaces serán conscientes de qué estilo de liderazgo se adapta mejor a la situación u organización en la que se encuentran. En esta tesis, me centraré en el liderazgo ejemplar y el liderazgo de servicio como métodos de liderazgo que pueden aportar éxito a una organización.

Como se puede ver con el Yeovil Town y el Manchester United, muchas otras organizaciones se enfrentan a momentos negativos. Dada la actual coyuntura

económica, muchas empresas se enfrentan a bajadas de rendimiento, despidos y amenazas de la competencia. Aunque todos los líderes considerados de éxito son alabados por cómo han llevado el éxito a su organización, es importante reconocer que no todos los momentos de la carrera de un líder son triunfales. El liderazgo se pone a prueba en los momentos negativos. Por ello, es importante investigar cómo afrontan los líderes los momentos negativos y los tiempos difíciles. ¿Cambian de táctica, recurren a la microgestión y pierden la confianza en sus equipos? En muchos sentidos, aunque los momentos negativos ponen a prueba el liderazgo de la organización, también ponen a prueba la cultura de la organización. Si bien es fácil para la organización creer en su cultura en los momentos positivos, la forma en que defiendan la cultura que ha creado su líder en los momentos negativos será una prueba de la fortaleza de esa cultura. En esta tesis, examinaré qué métodos y estrategias utilizan los líderes para hacer frente a los momentos negativos y cómo intentan devolver el éxito a la organización.

Estos momentos negativos o potencialmente negativos también son fuente de grandes presiones para los líderes, por lo que también intentaré examinar cómo afrontan los líderes dichas presiones, cuáles son los métodos para hacerlo y de dónde creen que proceden realmente estas presiones. Aunque, por supuesto, estos temas no abarcan todos los aspectos a los que se enfrentan los líderes modernos en el mundo de los negocios, el deporte o la educación, sí que ofrecen una visión general de los puntos de vista de un líder, y pueden ser útiles para que los líderes los tengan en cuenta a medida que avanzan en sus funciones. Aunque estas tres disciplinas son muy diferentes, las personas que las dirigen tendrán puntos de vista muy similares en ciertos aspectos de sus funciones.

Al final de este documento, espero haber descubierto qué cualidades se buscan universalmente en múltiples disciplinas a la hora de formar un líder eficaz y dónde pueden encontrarse diferencias entre las distintas disciplinas. Comparando estos ejemplos, podremos comprender mejor cómo se puede mejorar el liderazgo y qué aptitudes son las más transferibles entre las distintas disciplinas. También podremos comprender qué habilidades, predominantemente encontradas en una disciplina, pueden ser transferibles a otra.

2. Objetivos

Mis objetivos con esta tesis no son revolucionar el liderazgo, ni decir a los líderes empresariales que deben liderar como sus homólogos en el deporte o viceversa. El objetivo general de esta tesis es demostrar las similitudes y diferencias entre los líderes de las organizaciones empresariales, deportivas y educativas. Quiero saber más sobre la mentalidad de un líder, sus rasgos de personalidad y sus creencias. Para ello, me propongo presentar diferentes escenarios o situaciones a los líderes y analizar cómo los afrontan.

Uno de mis principales objetivos es examinar la importancia que los líderes conceden a la cultura organizativa en cada disciplina. También pretendo averiguar qué competencias valoran los líderes en sus organizaciones, si valoran más las competencias blandas que las duras, y en qué medida. ¿Qué importancia se concede a la cultura, cómo hacen los líderes para crearla y qué hacen cuando se rompe? También pretendo comparar mis conclusiones con casos de alto perfil y hacer recomendaciones basadas en ellos. Completaré tres entrevistas con tres líderes del mundo del deporte y la educación, y espero demostrar que las respuestas obtenidas de estas entrevistas son similares a las encontradas en la bibliografía, haciendo hincapié en las cualidades necesarias para ser un líder eficaz.

También pretendo demostrar que, a pesar de que cada líder trabaja en disciplinas diferentes, sus habilidades interpersonales y sus creencias son muy similares. Espero demostrarlo a través de las respuestas de los líderes a los escenarios, aunque espero encontrarme con ciertas diferencias. Basándome en mis conclusiones sobre estas respuestas a las situaciones a las que se enfrentan los líderes, pretendo ser capaz de hacer recomendaciones sobre cómo pueden afrontar estas situaciones los líderes en el futuro.

Un objetivo clave es comparar los estilos de liderazgo y averiguar qué estilo es más eficaz para cada disciplina o, más aún, qué combinación de estilos puede utilizarse para alcanzar los objetivos de la organización. Una vez completados estos objetivos, espero identificar los principales retos y oportunidades para los líderes, al tiempo que formuló

recomendaciones sobre cómo lograr un mayor éxito en sus organizaciones. Por último, espero ofrecer una visión completa y exhaustiva de la mente de un líder, contribuyendo a la bibliografía existente y analizando la información que he recopilado de manera eficaz para que el lector entienda claramente cómo actúan los líderes.

3. Marco Teórico

3.1 Crear una Cultura

Uno de los objetivos clave para un líder de cualquier organización es crear o mantener una cultura, ya que esto será importante para sus posibilidades de éxito. La cultura organizativa es el patrón de asunciones básicas que un grupo determinado ha inventado, descubierto o desarrollado (Schein, 1983). Aunque una organización estará satisfecha de haber definido su cultura, una vez establecida, es posible que esta cultura se rompa o no se respete. Esto puede llevar a decisiones difíciles o dilemas para el líder de la organización. Su capacidad para actuar en momentos difíciles como éstos puede ser la razón por la que se le elige para un puesto de liderazgo. Aunque pueden surgir diversos retos y dilemas para los líderes en los negocios, el deporte y la educación, las causas subyacentes de estos problemas tienden a ser similares. En las tres disciplinas, es frecuente encontrarse con un individuo que, a pesar de sus altas capacidades o rendimiento, no cumple con la cultura de la organización. Cómo tratar a las personas que no respetan o dañan la cultura de la organización puede parecer bastante sencillo: uno establece las normas y, si se incumplen, hay que atenerse a las consecuencias. Sin embargo, no siempre es tan sencillo. Diferentes situaciones requieren acciones diferentes, y a veces diferentes personas o miembros de una organización requieren un trato diferente. Según Rosalynn Carter, "Una talla no sirve para todos. Debemos tratar a los individuos de forma diferente, no porque sean diferentes, sino porque son individuos" (1985). La gestión de los individuos es clave para la gestión de la organización, pero debe haber límites, ya que una regla para una persona y otra para el resto puede provocar una caída de la moral y/o de la fe en el líder. Así pues, aunque el éxito es el objetivo primordial de cualquier organización, esto deja al líder ante un dilema.

Para un líder, crear una cultura e implantarla puede resultar especialmente difícil al principio de su mandato. Para los miembros de la organización, éste puede ser un momento de gran incertidumbre, ya que suele ser una época de cambios estructurales. Un líder debe utilizar su posición de influencia para asegurarse de que puede comprometer a todos los miembros de la organización con esta cultura. Es muy poco

probable que esto sea posible de inmediato, ya que "siempre hay tres grupos en cualquier establecimiento, los automotivados y motivados que creen plenamente en el proyecto, los del medio que no saben si recurrir al grupo bueno o al grupo venenoso, y el grupo final, que no cree en el proyecto. Es importante hablar con estas personas, conocer su punto de vista. Sin embargo, si esta conversación no es positiva, hay que pasar de ellos" (O'Gara, 2023)

3.2 Casos en los que miembros rompieron la cultura de sus organizaciones

La reciente y bien documentada situación de Cristiano Ronaldo en el Manchester United es un claro ejemplo de un líder al que se le presenta un dilema. Ronaldo, que había marcado dieciocho goles en la liga con el Manchester United, seguía siendo considerado un activo importante para el equipo por el entrenador Erik Ten-Hag. Sin embargo, al no haber sido seleccionado para jugar durante varios partidos, la actitud del jugador cambió notablemente y esto llegó a un punto crítico cuando, tras negarse inicialmente a entrar como sustituto, el internacional portugués se dirigió al túnel antes del pitido final, pero también abandonó el estadio en lugar de dirigirse al vestuario (Whitwell, 2022). Ten-Hag suspendió al jugador durante tres días, pero en su primer partido tras su regreso, Ronaldo fue nombrado capitán del equipo. Semanas más tarde, la situación se descontroló por completo cuando el jugador realizó una polémica entrevista en la que afirmó que no respetaba al entrenador, Ten-Hag, declarando: "No le respeto porque no me respeta a mí". (Humayun, 2022)

Estas acciones fueron un claro cuestionamiento del liderazgo de Ten-Hag y trajeron una enorme publicidad negativa sobre el famoso club. Si se hubiera tratado de un jugador "normal", tal vez no se hubiera permitido que la situación se agrava como lo hizo, pero Cristiano Ronaldo no es un jugador normal. Ronaldo tiene una enorme importancia comercial para el Manchester United, tras su regreso al club, los ingresos aumentaron de 118,3 millones de libras en el mismo periodo del año anterior a 152,8 millones de libras, mientras que el club también ha añadido más de cinco millones de seguidores a su cuenta de Twitter desde su llegada (Sheldon, 2022). Es evidente que el jugador tenía un enorme valor comercial para el club, y esto plantea la cuestión de si se habría enfrentado a un procedimiento disciplinario más duro si no hubiera sido tan importante para el

club. Ten-Hag, como líder, creó una cultura dentro del equipo, y un jugador de gran importancia actuó en contra de esta cultura, faltando al respeto a sus compañeros. Si la situación se hubiera tratado de otra manera después del primer incidente, uno se pregunta si la situación habría terminado tan mal como lo hizo.

Otro ejemplo de un activo de alto valor que causa un dilema a un dirigente es el caso de Eden Hazard en el Real Madrid. El belga, ahora de 32 años, fichó por 100 millones de euros iniciales procedente del Chelsea en el verano de 2019 y sigue siendo el fichaje récord del Madrid (Cortegana, 2023). Debido a su alto valor, el club estaría interesado en contar con el jugador como parte integral de su futuro. Sin embargo el gerente del club y líder Carlo Ancelotti no comparte estas opiniones. Ancelotti, como líder, ha hecho hincapié en la cultura de alto nivel en el Real Madrid y cree que Hazard no ha alcanzado estos estándares. "¿Por qué no juega? Porque hay mucha competencia y en su posición hay un jugador que está aportando mucho, que es Vinicius" (Cortegana, 2023).

Está claro que a pesar del alto valor monetario que el Real Madrid ha puesto en este jugador, Ancelotti no ve reflejado este valor en sus actuaciones y por lo tanto no le permite jugar. Dadas sus actuaciones con el Chelsea y Bélgica en el pasado, todo el mundo es consciente de lo valioso que es Eden Hazard como jugador, sin embargo Ancelotti ha demostrado a través de su liderazgo que todos los miembros de la organización deben alcanzar ciertos estándares establecidos y cumplir con la cultura del equipo, independientemente de su valor.

Un último ejemplo de un miembro muy valorado de una organización que causa un dilema a quienes ocupan puestos de liderazgo es el caso de Johnny Manziel en el equipo de fútbol americano de la Universidad A&M de Texas. En junio de 2012, antes de la temporada de fútbol americano universitario, Manziel fue detenido y encarcelado por meterse en una pelea y tener un carné de identidad falso. Fue acusado de tres delitos menores, entre ellos alteración del orden público, no identificarse y posesión de un documento de identidad falso (Wells, 2021). Al tratarse de una clara violación de la cultura que Texas A&M había establecido para su equipo, Manziel fue suspendido en un principio para toda la temporada 2012, lo que llevó al entonces novato a plantearse un traspaso. Sin embargo, Manziel, el quarterback titular y de enorme valor para el

equipo, fue readmitido en el equipo después de que el entrenador Kevin Sumlin escribiera una carta en su favor. (Myerberg, 2013) A corto plazo, Texas A&M y Manziel tuvieron un gran éxito, y Manziel incluso se convirtió en el primer estudiante de primer año en ganar el trofeo Heisman, el premio más prestigioso del fútbol universitario. Sin embargo, la carrera de Manziel en la NFL terminó después de 2 temporadas con los Cleveland Browns, que estuvieron llenas de titulares sobre problemas legales y su tendencia a salir de fiesta en exceso (Reimer, 2016). El caso de Manziel plantea la cuestión de si se habría ofrecido una indulgencia similar a un jugador de menor importancia para el equipo después de romper la cultura del equipo, y si esta indulgencia realmente sirvió al jugador a largo plazo.

3.3 Medidas a Tomar Cuando se Rompe La Cultura

Lo mismo ocurre en la empresa y en la educación. En la empresa, si un empleado tiene unas cifras de ventas superiores a las de sus compañeros, ¿debería el jefe de la empresa tratarle de forma diferente si actúa en contra de la cultura del lugar de trabajo? Mientras que algunos directivos pueden argumentar que si un miembro de la organización está rindiendo mucho y obteniendo buenos resultados, no debería importar cómo los consiga, y que se le debería dar más libertad para comportarse como considere correcto (Johns et al., 2021). Sin embargo, el problema radica en que este empleado con mayores ventas está logrando resultados positivos que son tangibles, mientras que otro empleado puede aportar un valor igualmente positivo a la empresa de una manera que es intangible. Si son testigos de que otro miembro de la organización recibe un trato diferente por unos resultados que son únicamente tangibles, ¿cómo afectará esto a su motivación? ¿Seguirán creando ese valor intangible para la organización? La solución a este dilema es la responsabilidad del líder en la forma en que crea una cultura e influye en los demás para que sigan esta cultura. Los líderes son responsables de dar forma a la cultura de sus organizaciones, y cuando lo hacen bien, los empleados se sentirán atraídos de forma natural por un sentido de propósito que les inspire a hacer su mejor trabajo, independientemente de si aportan valor tangible o intangible a la empresa (Edmonds, 2015).

¿Debe un profesor cuyos alumnos obtienen sistemáticamente las mejores notas recibir un trato diferente al de los demás profesores? ¿Debería permitirse llegar tarde y marcharse pronto? Aunque un profesor no sea el líder de la escuela en la que trabaja, sí lo es de la clase a la que imparte. Por lo tanto, si bien están influidos por la dirección de su centro, es su responsabilidad influir en la clase a la que imparten clase. Los profesores querrán crear un entorno de cultura de aula sólido en el que los alumnos se sientan seguros, valorados y capacitados para asumir riesgos y aprender (Swanson et al., 2011); sin embargo, si los profesores tratan de forma diferente a los alumnos que obtienen mejores resultados, corren el riesgo de romper su propia cultura. Esto demuestra la dificultad que entraña estar en una posición de liderazgo. En educación, las prácticas están más estandarizadas, especialmente en las escuelas públicas. Existen ciertas normas mínimas, como las guías del profesor y los códigos de conducta que deben seguirse, que permiten a los profesores definir y seguir una cultura con mayor facilidad. Sin embargo, los profesores y las escuelas tienen poder para adoptar su propio punto de vista sobre el liderazgo hasta cierto punto, y los estudios sobre el liderazgo en la educación a menudo han sido criticados por centrarse únicamente en los resultados cognitivos de los estudiantes (Daniëls et al., 2019). En este sentido, la educación se desvía del deporte o los negocios, que están orientados principalmente a los resultados. Aquellos líderes involucrados en el deporte y los negocios tampoco tienen los mismos recursos, como códigos o guías, en torno a los cuales construir sus culturas. Mientras que ciertas culturas pueden haber tenido éxito para otras organizaciones en el pasado, los líderes del deporte y los negocios tendrán que crear una cultura que sea única para su organización.

Si los miembros más valiosos de la organización van a ser tratados de forma diferente por el líder de la organización, esto también puede causar problemas porque otros empleados no comparten la creencia de que son de mayor valor y, por lo tanto, consideran que el trato es injusto. Esto podría tener efectos desastrosos en la cultura de la organización. Los empleados suelen confiar en sus capacidades, y el 80% de ellos se consideran más eficientes que sus colegas (Gosselin y Murphy, 1994). Por lo tanto, tratar de forma diferente a los empleados de alto valor puede tener un impacto negativo en la moral y la motivación de todos los empleados y podría provocar una menor tasa de retención de empleados en la empresa. Podría argumentarse que si un líder crea una

cultura y establece unas normas, todos los miembros de la organización deberían seguirlas, independientemente de sus habilidades o capacidades. Sin embargo, las investigaciones demuestran que el 80% de los beneficios de una empresa son generados por el 20% de sus trabajadores, es decir, por estos empleados de alto valor (Berglas, 2006). Esto crea un gran dilema a los líderes: ¿cómo se puede esperar que mantengan una organización de alto rendimiento sin tratar de forma diferente a determinados miembros?

Como puede verse, los líderes tendrán menos problemas a largo plazo si consiguen que todos los miembros de su organización se comprometan con la cultura que han creado en ella. El compromiso de los miembros dependerá de la capacidad del líder para influir en ellos. Si este líder puede implicarse en la contratación de un equipo fuerte, esto puede ayudarle a conseguir una cultura fuerte.

3.4 Crear y Retener un Equipo Fuerte

Reclutar un equipo fuerte es un primer paso importantísimo para un líder empresarial, deportivo o educativo. En muchos sentidos, está estrechamente relacionado con la creación de una cultura. Formar un equipo no consiste únicamente en contratar a personas con muchas aptitudes, sino en contratar a personas con ideas afines que trabajen por un objetivo común. Los líderes desempeñan un papel clave a la hora de establecer este objetivo y formar un equipo en torno a quienes creen que les ayudarán a alcanzarlo. En EE. UU., se descubrió que una mayor inversión en reclutamiento en el fútbol universitario conducía a un mejor rendimiento en el campo y a una mayor probabilidad de llegar a los partidos de playoff de postemporada (Bergman y Logan, 2014). El aumento de la inversión en reclutamiento garantiza que estos equipos contraten a los jugadores que necesitan, dándoles la oportunidad de ganar.

La misma metodología puede aplicarse a las empresas. Según Jim Collins, las empresas que deseen tener éxito contarán con líderes que "suban al autobús a las personas adecuadas y bajen del autobús a las personas equivocadas" (Collins, 2007). Las "personas adecuadas" pueden variar de una organización a otra, sin embargo, es responsabilidad de quienes ocupan una posición de liderazgo establecer quiénes son las

"personas adecuadas" para permitirles alcanzar su objetivo común. Collins también se refiere a "colocar a las personas adecuadas en los asientos adecuados". Como líder empresarial, si tiene la suerte de haber contratado a las personas adecuadas para ayudarlo a alcanzar su objetivo, es de vital importancia colocar a esas personas en los puestos adecuados para que puedan sobresalir.

Retener a los miembros clave de una organización es tan importante como contratarlos. Hay que dejar que la gente haga su trabajo; un líder fuerte permitirá que las personas más capacitadas que él en determinadas áreas tengan el control de las mismas. Un líder fuerte es alguien con la capacidad de ver más allá de sí mismo. Implican al equipo, toman las decisiones, pero cuentan con los demás, se rodean de gente con talento y no les importa eso (Martínez Morán , 2022). Según Steve Jobs, "el trabajo en equipo depende de la confianza en los demás para que cumplan con su parte sin tener que vigilarlos todo el tiempo" (Jobs, 2015). Del mismo modo, Jürgen Klopp adopta el método de permitir que las personas que son mucho más hábiles en determinadas áreas tengan el control total de las mismas para que puedan hacer su trabajo lo mejor posible y se sientan valoradas (Hendrix, 2020). Es importante recordar que el papel de un líder en una organización no consiste en hacer el trabajo de todos, sino en guiar a las personas hacia un objetivo común y darles las herramientas que necesitan para hacer su trabajo lo mejor posible.

En la educación, la contratación de profesores adecuados puede tener un enorme impacto en la reputación de la escuela o la universidad, que es de mayor importancia que en los negocios o el deporte. Es un hecho ampliamente reconocido que el liderazgo es el segundo factor, después de la enseñanza en el aula, que más influye en el aprendizaje de los alumnos. Los líderes educativos deben tener una visión de su centro. A continuación, articulan esta visión y tratan de obtener el compromiso del personal y las partes interesadas con el sueño de un futuro mejor para la escuela, sus estudiantes y las partes interesadas (Bush y Glover, 2014). Es obligación de los líderes contratar a aquellos profesores que crean en la visión de ese líder para dar a los alumnos la mejor oportunidad de aprender. Los educadores también pueden influir en la próxima generación de líderes empresariales o deportivos a través de sus prácticas. Los educadores pueden integrar la teoría del liderazgo en su enseñanza pidiendo a los

estudiantes que reflexionen sobre la teoría del liderazgo y la apliquen a su vida cotidiana (Moore y Lewis, 2012). En este sentido, el liderazgo dentro de la educación puede afectar al futuro liderazgo fuera de la educación.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, es obvio que los líderes a menudo tienen que tomar decisiones difíciles, ya sea cómo abordar un dilema o a quién eligen para formar parte de su equipo. Es importante que, independientemente de su decisión, su equipo u organización respete esa decisión y entienda por qué ha tomado esa decisión. Para garantizar, los líderes podrían fijarse en el liderazgo ejemplar. Los líderes ejemplares saben que si quieren ganarse el respeto de las personas que les rodean y alcanzar los más altos niveles, deben ser modelos del comportamiento que esperan de los demás. El sistema operativo de liderazgo ejemplar propuesto es el siguiente: Modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, capacitar a los demás para actuar y animar el corazón (Kouzes & Posner, 2003). Si, por ejemplo, un líder decide que un miembro muy valorado de su organización está quebrantando la cultura de la misma y debe ser destituido, no puede esperar que los demás miembros de esa organización comprendan su decisión a menos que ese líder sea ejemplar en su forma de respetar la cultura de la organización. Si un líder define una cultura basada en valores y creencias compartidos, debe atenerse lo mejor posible a esos valores si quiere ganarse el respeto de los miembros de su equipo.

Un estudio realizado por la Universidad de Stanford descubrió que los directores expuestos a programas de liderazgo ejemplar trabajaban más horas y se centraban más en fomentar la mejora de la organización, la instrucción y la cultura escolar, lo que también citaba mejoras en la eficacia y el compromiso de los profesores (Darling-Hammond et al., 2007). Esto puede demostrar por qué no está garantizado que la persona con mejor rendimiento de una organización sea el líder de la misma, sino que es mucho más probable que sea la persona que predica con el ejemplo en sus comportamientos y hábitos. Del mismo modo, en el deporte, un estudio realizado por Christian Granzol descubrió que los capitanes de equipo mostraban un mayor uso de las cinco prácticas de liderazgo ejemplar definidas por Kouzes y Posner. (Grandzol, 2011)

3.5 Liderazgo ejemplar y de servicio

Los líderes empresariales también deben mostrar un liderazgo ejemplar, ya que su objetivo es inspirar y motivar a sus empleados para que muestren los comportamientos y niveles de compromiso necesarios para alcanzar el éxito. En este sentido, el liderazgo ejemplar puede ser la forma más eficaz de liderazgo, ya que la motivación no se perderá dentro de la organización cuando se enfrente a momentos difíciles.

Otro método mediante el cual los líderes pueden garantizar que sus decisiones sean respetadas y que los empleados les apoyen en los momentos difíciles es a través del liderazgo de servicio. El liderazgo de servicio también puede tener un impacto muy positivo en la creación de una cultura. El liderazgo de servicio es una filosofía en la que el líder es ante todo un servidor. Los líderes servidores aspiran a servir primero a su equipo y a la organización antes que a sus objetivos personales (Greenleaf, 2002). El líder servidor trabaja más allá de su nivel, fuera de su zona de confort y se entrega a sus seguidores para generar humildad. El liderazgo servidor ayuda a desarrollar un equipo complementario para superar las debilidades a nivel individual y organizacional (Kumar, 2018) Si los miembros de la organización sienten que su líder está dedicado a su tarea y quiere lo mejor para la organización, entonces no dudarán de la toma de decisiones de ese líder o, si se enfrentan a momentos difíciles, no perderán la fe en su líder. Dado que un líder servidor capacitará a los miembros de la organización para ser ellos mismos líderes, esto también puede ayudarles a superar o evitar una situación en la que un miembro de gran valor de la organización rompa la cultura de la misma. Dado que, según esta teoría, los miembros están capacitados para ser ellos mismos líderes, pueden proporcionar un método alternativo para motivar a esta persona a comprometerse plenamente con la cultura de la organización. La confianza es clave para el liderazgo de servicio. Para que los miembros de un equipo se conviertan en líderes por derecho propio, es esencial que exista una confianza mutua entre ellos y su líder. La confianza ayuda a garantizar la lealtad, la cooperación, la eficacia y la satisfacción entre los miembros del equipo (Fairholm, 2000). La confianza es la "disposición de una parte a ser vulnerable a las acciones de otra parte basándose en la expectativa de que la otra realizará una acción concreta importante para el que confía, independientemente de la capacidad de supervisar o controlar a esa otra parte" (Mayer et al., 1995). El líder

servidor, al mostrar dedicación a su organización, tendrá más probabilidades de ganarse la confianza de sus seguidores, lo que le convertirá en un líder más eficaz.

Como puede verse, la confianza, el compromiso y la actitud son algunos de los factores más importantes a la hora de reclutar un equipo de alto rendimiento, pero ¿quién pone esto en práctica? Los Navy Seals están ampliamente considerados como el equipo de mayor rendimiento del mundo. Son extremadamente hábiles y están obsesionados con lo que hacen (Schrage, 2015). Entonces, ¿cómo determinan los Navy Seals quién forma parte de este equipo de élite? Los Navy Seals utilizan una matriz de rendimiento frente a confianza para reclutar a sus miembros (véase el anexo). (Véase el anexo) Como puede verse, todos los equipos quieren a alguien en la esquina superior derecha de la matriz, de alto rendimiento y alta confianza, del mismo modo, no quieren a alguien en la esquina inferior izquierda, de bajo rendimiento con baja confianza. Los Navy Seals descubrieron que el miembro situado en la esquina superior izquierda de la matriz, de alto rendimiento y baja confianza, es un líder tóxico o un miembro tóxico del equipo. Preferiría tener un rendimiento medio con alta confianza o incluso un rendimiento bajo con alta confianza. "El miembro tóxico acaba destruyendo toda la organización"(Sinek, 2019).

4. Metodología

Dada la amplia investigación que se ha llevado a cabo sobre el tema del liderazgo, mi investigación no pretende descubrir nueva información ni probar hipótesis. En cambio, mi objetivo es comparar las experiencias y perspectivas de los líderes en los ámbitos de la empresa, el deporte y la educación con las que ya se han documentado en la bibliografía. Al hacerlo, espero llegar a conclusiones y recomendaciones que puedan servir de base para futuras investigaciones y prácticas en el campo del liderazgo.

4.1 Diseño de la investigación: Para mi investigación, utilicé una combinación de análisis narrativo y revisión exhaustiva de la literatura. El análisis narrativo se refiere a un grupo de métodos analíticos para interpretar textos o datos visuales que tienen una forma narrativa (Figgou & Pavlopoulos, 2015). Para mi análisis narrativo, he realizado entrevistas en profundidad con varios líderes en las disciplinas del deporte, los negocios y la educación. Espero aprender de sus experiencias en determinadas situaciones, especialmente los temas de cómo afrontar momentos negativos o dilemas. Una revisión bibliográfica aportará más pruebas de que otras personas han afrontado estas situaciones en el pasado. La revisión bibliográfica también proporcionará una visión global de las cualidades de liderazgo.

4.2 Muestreo: Seleccioné una variedad de líderes de las tres disciplinas estudiadas para las entrevistas, realicé entrevistas con dos líderes por cada disciplina. Algunos de estos líderes tenían interés o habían trabajado como líderes en otra disciplina, lo que les permitió compararlas directamente. Los criterios de inclusión incluyeron a aquellos que ocuparon puestos de liderazgo durante más de dos años y el reclutamiento para estas entrevistas se llevó a cabo a través de conexiones previas y redes profesionales. Los tres entrevistados que elegí para este estudio son: Aidan O'Brien, vicedirector del St. Augustine's Good Counsel College y antiguo entrenador de fútbol de equipos de élite de Irlanda, Johan Hellman, fundador de ETFmatic (empresa de tecnología financiera con sede en Madrid), y Simone O'Connor, directora del equipo de rendimiento empresarial de Aviva Insurances Ireland. Estos entrevistados cuentan con una amplia experiencia en liderazgo en las disciplinas empresarial, deportiva y educativa.

4.3 Recogida de datos: Para recopilar datos para mi investigación, realicé entrevistas en profundidad con líderes que se ofrecieron a participar. Estas entrevistas se realizaron tanto cara a cara como en línea, según la preferencia de cada participante. Grabé cada entrevista para poder revisar y analizar los datos posteriormente. Las entrevistas fueron semiestructuradas, lo que permitió a los participantes centrarse en un tema específico si era en el que tenían más experiencia. También discutimos ejemplos que yo había estudiado, y se animó a los participantes a aportar sus propias opiniones sobre las distintas situaciones, manteniendo la conversación centrada en el tema. Al principio de cada entrevista, hice algunas preguntas iniciales más generales que me permitieron establecer comparaciones entre las respuestas de los participantes y sus opiniones sobre temas específicos.

4.4 Análisis de los datos: Analicé los datos mediante un análisis narrativo. Volví a escuchar las grabaciones de audio de todas las entrevistas varias veces para identificar temas y patrones clave de liderazgo en sus opiniones sobre determinadas situaciones y en sus respuestas. También analicé sus comportamientos y el estilo de liderazgo que consideraban más eficaz. A continuación, lo relacioné con la disciplina en la que eran líderes, el tamaño de su organización y la bibliografía que había estudiado para establecer comparaciones. El análisis narrativo también me permitió comparar las estrategias y respuestas utilizadas por estos líderes y las utilizadas por los líderes en la literatura. Una de mis principales comparaciones gira en torno a cómo respondieron los líderes a aquellos miembros de su organización que quebrantaron la cultura que intentaron crear, ya que su actitud ante esta situación fue muy indicativa de su estilo de liderazgo.

4.5 Marco Teórico: Para llevar a cabo mi marco teórico, utilicé una amplia gama de fuentes. Dada la naturaleza comparativa de mi investigación en los ámbitos del deporte, la educación y la empresa, busqué materiales diversos para fundamentar mi análisis. Para los estudios de casos deportivos, me basé principalmente en artículos de prensa que informaban sobre el tema en ese momento. Fue crucial identificar los artículos escritos después de los hechos para asegurarme de que se habían establecido todos los hechos relevantes. Mientras que algunas fuentes sobre liderazgo deportivo eran artículos

académicos, la mayoría de las fuentes sobre educación y empresa eran artículos académicos o entrevistas con empresarios de renombre sobre sus estilos de liderazgo. También presté mucha atención a los antecedentes contextuales de la bibliografía, ya que me permitieron contextualizar los temas dentro de mi investigación y establecer comparaciones significativas.

4.6 Análisis e interpretación: Los resultados de mi análisis narrativo y de la revisión bibliográfica facilitaron una comprensión exhaustiva de las cualidades esenciales del liderazgo necesarias para el éxito en cualquier disciplina. Además, me permitieron discernir las diferencias clave entre estas disciplinas. A través del análisis narrativo, también señalé las situaciones más exigentes a las que se enfrentan los líderes y cómo han tenido éxito o fracaso utilizando diversos métodos para manejar estas situaciones. Este análisis me permitió formar mis propias conclusiones sobre qué métodos eran más eficaces para liderar con éxito, al tiempo que subrayaba la necesidad de contextualizar las situaciones.

4.7 Consideraciones éticas: El consentimiento informado fue el aspecto más importante de las entrevistas que realicé. A todos los entrevistados se les explicaron claramente los objetivos y métodos de la investigación, y también se les dio la oportunidad de hacer preguntas sobre la entrevista antes de empezar. A todos los entrevistados se les recordó que su participación era voluntaria y que podían retirarse de la entrevista en cualquier momento. Se informó a cada entrevistado de que su entrevista sería grabada y transcrita y de que su nombre se utilizará en la tesis.

Otra consideración ética fue garantizar la confidencialidad de los ejemplos utilizados por los líderes en sus entrevistas. Ciertas preguntas condujeron a discusiones detalladas sobre dilemas o situaciones que estos líderes habían afrontado en sus carreras y cómo las habían resuelto; para garantizar la privacidad de cualquier persona externa nombrada, se aseguró a los entrevistados que ninguna de las personas nombradas o aludidas en la entrevista sería citada en la tesis. También fue de suma importancia distinguir claramente entre las opiniones personales de los entrevistados y los puntos de

vista de su organización, con el fin de garantizar que ni la entrevista ni su organización pudieran sufrir consecuencias negativas al ser identificadas en la tesis. También se aseguró a los entrevistados que los datos recogidos no se compartirán con terceros.

4.8 Limitaciones: Algunas de las limitaciones a las que me enfrenté en mi investigación fueron el tamaño de la muestra, el sesgo de autoselección y el sesgo de deseabilidad social. Una vez concluidas las entrevistas, observé algunas tendencias potenciales sobre las que no pude profundizar en mi análisis, ya que con un tamaño de muestra limitado, estas conclusiones habrían sido demasiado generalizadas. Tras ponerme en contacto con varios líderes, algunos se mostraron dispuestos a participar en las entrevistas, mientras que otros no. Por último, en el caso de las preguntas relativas a la cultura organizativa y los valores fundamentales, es posible que las respuestas que recibí estuvieran influidas por la preocupación de los entrevistados acerca de cómo se percibirán sus respuestas.

5. Resultados

Al principio de esta tesis, me propuse examinar cuáles eran las cualidades que hacían a un líder eficaz en las disciplinas del deporte, la empresa y la educación. Mi objetivo era descubrir las similitudes y diferencias entre estos estilos de liderazgo y, tras completar mi investigación, creo que he encontrado más similitudes que diferencias.

Todos los líderes comprenden el lado humano del intento de motivar a una organización para alcanzar un objetivo común, y reconocen que debe establecerse una cultura para trabajar juntos en la consecución de este objetivo. Curiosamente, todos los líderes a los que pregunté se refirieron a cualidades interpersonales o humanas como la honradez, la integridad, el respeto, el compromiso, el esfuerzo, la comunicación, la conciencia y la actitud. Esto demuestra que, a la hora de construir una cultura, los líderes perciben que las cualidades humanas son más valiosas que las técnicas.

Por supuesto, las cualidades técnicas son extremadamente importantes para el éxito tangible de estas organizaciones. Una cultura sólida será clave para garantizar que todos los miembros de la organización trabajen juntos, pero deben tener las aptitudes necesarias para ello, y algunas personas estarán inevitablemente más capacitadas que otras, lo que puede plantear un dilema a los líderes. ¿Qué medidas toman o qué actitud mantienen ante un miembro de la organización altamente cualificado y, por tanto, valioso, que ha faltado al respeto o ignorado la cultura que han intentado crear? Las actitudes ante esta posible situación fueron muy interesantes, ya que diferían en función del tamaño y la capacidad de la organización. Fue una pregunta a la que se respondió con perspectivas idealistas y perspectivas realistas. Todos los líderes coincidieron en que, ante una situación de este tipo, su respuesta inicial sería utilizar su posición de líder para influir en esa persona a fin de que se adhiriera a la cultura de la organización o trabajar con ella para ver por qué no se adapta. En caso de no lograrlo, todos los líderes entrevistados coincidieron en que, idealmente, a largo plazo, esa persona tendría que ser apartada de la organización, ya que su impacto negativo en el grupo en general superaría el impacto positivo de su competencia técnica. El principal problema que tanto Aidan O'Brien como Johan Hellman observaron en esta situación fue el potencial de división dentro de la organización debido al trato diferenciado.

Idealmente fue la palabra clave para los líderes aquí, y aquí fue donde fui testigo por primera vez de las diferencias en las respuestas de los líderes. Aidan O'Brien observó la diferencia entre los recursos de las organizaciones en las que había sido líder: en su papel actual como director de una gran escuela secundaria, su actitud sería la de destituir a este miembro inmediatamente, sin embargo, en una escuela más pequeña en la que se había formado, reconoció que habría sido mucho más difícil encontrar un sustituto y, por lo tanto, menos factible destituir a esta persona. También explicó cómo en las escuelas públicas, destituir a un profesor por una mala actitud era casi imposible debido a la normativa, lo que a su vez obliga a los líderes a encontrar soluciones más creativas o sufrir las consecuencias de una cultura rota. O'Brien también señaló situaciones similares en equipos de fútbol más grandes que había dirigido y cómo éstas contrastan con las de equipos más pequeños con los que había trabajado. En los equipos grandes, la disponibilidad de jugadores altamente cualificados facilitaba la decisión; sin embargo, en los equipos pequeños, la dependencia de este jugador hace que el dilema sea aún más difícil, ya que se es consciente de las posibles consecuencias drásticas de esta decisión.

Johan Hellman también citó las dificultades a las que se había enfrentado en el pasado ante un dilema similar: como pequeña empresa de tecnología financiera, la disponibilidad de sustitutos cualificados le quitaba la decisión de las manos. Simone O'Connor reconoció que en Aviva, el mayor proveedor de seguros comerciales de Irlanda, la decisión sería destituir a esta persona, lo que demuestra que, a pesar de que todos los líderes estaban de acuerdo sobre qué acción sería ideal tomar ante esta situación, la dificultad residía en la ejecución. "Si llega el final del año o de la temporada y tus resultados son buenos, hasta cierto punto a tus superiores no les importa cómo se han conseguido, y lo mismo ocurre con los resultados negativos"(Ver Anexo 2).

Cuando pregunté a los líderes cómo gestionaban los momentos negativos y mantenían alta la motivación a pesar de ello, los resultados volvieron a ser fascinantes. Todos los líderes entrevistados creían que estas situaciones debían afrontarse y no ignorarse. Cada

líder describió cómo, en esos momentos, intentaban trabajar con su equipo para encontrar la razón por la que no habían tenido éxito e intentar aprender de ello y crear un plan para mejorar, lo que demostraba que cada líder era una persona orientada al proceso. "Al hacer esto, conservas la confianza de tu equipo" (Ver Anexo 1). A continuación, los entrevistados describieron cómo reaccionaría ante un momento negativo dependiendo de por qué se hubiera producido. "A veces tenemos que entender que, a pesar de seguir un proceso, algo fuera de nuestro control puede haber causado que no tuviéramos éxito" (Ver Anexo 3). En estas situaciones, los líderes reconocieron lo importante que es seguir adaptando su proceso para asegurarse de que pueden hacer los cambios necesarios, y asegurarse de que estos cambios se llevan realmente a cabo.

Esta pregunta fue también el primer punto en el que encontré un gran contraste entre las actitudes de los líderes. Aidan O'Brien y Johan Hellman coincidieron en que, en los momentos negativos para sus equipos, consideraban que era el momento de asumir la responsabilidad como líderes para aliviar la presión de los demás miembros de su organización, al tiempo que ocultaban el estrés personal que esto podía estar causándoles. Simone O'Connor vio este momento negativo como un momento para mostrar su lado humano a su equipo, para empatizar con ellos en un momento negativo que le había impactado tanto a ella como líder como al resto de su equipo, y luego trabajar juntos para encontrar una solución. Para que este método tuviera éxito, O'Connor también señaló la importancia de celebrar las pequeñas victorias juntos como equipo. Al celebrar colectivamente las pequeñas victorias y apoyarse mutuamente en los contratiempos, el grupo demuestra su nivel de compromiso, así como de solidaridad, en lo que el líder desempeña un papel fundamental. O'Connor también fue metódica en la forma en que propuso abordar tales situaciones, citando el uso potencial de un ejercicio de reflexión después de resultados tanto positivos como negativos, con el objetivo de encontrar mejoras después de cada resultado. Aunque los métodos de asunción de responsabilidades de O'Brien y Hellman entran en conflicto con el método unificado de O'Connor, ambos pueden admirarse, ya que muestran el deseo de hacer avanzar a la organización hacia un objetivo común.

Un papel de liderazgo puede ser muy gratificante, pero no está exento de presiones. Los equipos dependen de su líder para que les guíe y, como hemos señalado anteriormente,

esto ocurre tanto en los buenos como en los malos momentos. Esto puede crear situaciones de alta presión para los líderes, y me interesaron las respuestas que recibí de mis entrevistas sobre cómo lidiaban con la presión y de dónde provenía esa presión. De nuevo, encontré un contraste entre las respuestas de Aidan O'Brien y Johan Hellman y las de Simone O'Connor. O'Brien y Hellman consideraron que la mayor parte de la presión que sentían tenía un origen interno y, aunque reconocían que existían presiones externas, eran más fáciles de afrontar porque eran objetivos más mensurables. O'Brien señaló que se toma el fracaso muy a pecho, aunque es consciente de que a veces no es racional. Johan Hellman también descubrió que él mismo se ponía unas expectativas muy altas, y a menudo se sentía frustrado porque, a pesar de que el rendimiento en su organización era bueno, sentía que podía ser mejor. Así, mientras que las presiones externas podían afrontarse alcanzando los objetivos fijados por fuentes externas, las presiones internas eran mucho más difíciles de manejar. La respuesta de Simone O'Connor difiere en el sentido de que para ella, como líder, encontrar el equilibrio entre las presiones internas y externas era, una vez más, mucho más metódico. Antes de asumir un papel de liderazgo en una nueva empresa o en un nuevo proyecto dentro de su empresa, O'Connor escribe sus objetivos personales y los compara con los objetivos de la empresa o el proyecto. Si estos objetivos se alinean correctamente, estará encantada de asumir el papel de líder. El contraste de estas respuestas es interesante, ya que mientras O'Brien y Hellman pueden estar de acuerdo en que un enfoque más sistemático puede ayudarles a hacer frente a las presiones intrínsecas, en última instancia prevalece su deseo de éxito y mejora constante. Esto no quiere decir que O'Connor no aspire al éxito o no tenga grandes expectativas para sí misma, pero sus métodos para hacer frente a las presiones son sin duda más sistemáticos.

El último tema que traté con cada líder fue la importancia de crear un equipo de éxito y de confiar en ese equipo para trabajar juntos compartiendo responsabilidades. Cada líder mostró un alto grado de humildad al responder a esta pregunta, subrayando la importancia de la delegación en el liderazgo. En el pasado, los directivos o líderes podían ser vistos como personas que controlaban todas las situaciones y coordinaban el trabajo del equipo, pero cada uno de los líderes entrevistados demostró una visión moderna del liderazgo al animar a los demás miembros del equipo a asumir la responsabilidad de sus propias funciones y aportar valor al equipo. Simone O'Connor

destacó especialmente la necesidad de ser consciente de las propias capacidades para ser un líder eficaz, mientras que Johan Hellman afirmó que siempre se esforzaba por que su equipo cuestionara sus puntos de vista y "estuviera dispuesto a mantener debates abiertos y honestos"(Ver Anexo 2), ya que consideraba que este esfuerzo colectivo podía hacer avanzar al grupo. Aidan O'Brien aludió a lo importante que es confiar en los miembros de su equipo en el deporte, ya que un juego es "demasiado fluido para intentar microgestionar todas las situaciones que puedan surgir"(Ver Anexo 1), mientras que en las escuelas los distintos alumnos responden a métodos de enseñanza diferentes y, por tanto, los profesores deben estar "facultados para tomar la iniciativa"(Ver Anexo 1) a fin de ayudar a garantizar la mejor experiencia para los estudiantes. Simone O'Connor señaló que, en su camino hacia el liderazgo, ésta fue una habilidad que aprendió ya que, a pesar de haber tenido éxito individual en el pasado, necesitaba confiar en otras personas y darles el espacio necesario para aportar éxito a su organización como líder empresarial.

Aunque los estilos de liderazgo más espontáneos de Johan Hellman y Aidan O'Brien contrastan con el enfoque sistemático de Simone O'Connor, estos resultados revelan que los tres líderes comparten una perspectiva muy similar sobre el liderazgo. Todos coinciden en que es preciso crear y fomentar una cultura basada en las cualidades humanas para alcanzar el éxito y que, en el mejor de los casos, todos los miembros de la organización se ajustarán a esta cultura. Aunque no siempre es factible, todos los líderes coinciden en que, a largo plazo, quienes no estén dispuestos a ajustarse a la cultura del grupo deben ser apartados de éste. Los contrastes en los puntos de vista de cada líder se hicieron patentes en la forma en que cada uno de ellos aborda los momentos negativos y las presiones, aunque el deseo general de seguir haciendo avanzar a su organización a través de estos métodos resultó extremadamente evidente. Del mismo modo, en la forma en que los líderes afrontan las presiones, los métodos son contradictorios, pero el deseo de lograr el éxito de su organización es lo que impulsa estas presiones. Esto llevó a la conclusión de que estos líderes siempre estaban dispuestos a poner a la organización por delante de sí mismos, incluso si esto significaba asumir más presión personal. Sin embargo, también demostraron humildad en la forma en que esperaban compartir la responsabilidad y empoderar a otros para que la asumieran, lo que demuestra una vez

más que el objetivo primordial del líder es lograr el éxito de la organización manteniendo al mismo tiempo los valores que ha establecido para ella.

6. Discusión

El liderazgo es un tema muy amplio y muy interesante de investigar. Al examinar el liderazgo a través de tres disciplinas distintas, cabría esperar encontrar muchas diferencias en los puntos de vista de los líderes sobre cómo deben actuar. Existe un conjunto de comportamientos y acciones comunes que las personas demuestran cuando actúan de la mejor manera posible como líderes (Kouzes & Posner, 2003). Esto se desprende claramente de la teoría que he estudiado y de las entrevistas que he realizado.

Como se ha expuesto en el marco teórico, los líderes se enfrentan a muchas decisiones y momentos difíciles. Aunque todos los líderes compartirán rasgos de personalidad similares que determinarán su forma de afrontar estas situaciones, las circunstancias y los recursos de que dispongan en la organización que dirigen también desempeñarán un papel importante. Permitir que un miembro de su organización empresarial, deportiva o educativa no comparta sus valores fundamentales porque usted ansía el éxito a corto plazo tendrá efectos perjudiciales a largo plazo para su organización. "Cuando tomas atajos para conseguir algo, es como coger una piedra y meterla en una mochila, la mochila se hace cada vez más pesada, cuantas más piedras añades, más implicado emocionalmente te vuelves, así que es más difícil desahogarse". (Ver Anexo 2) El resto de la organización también verá que las normas que se les han pedido no se aplican de forma coherente, y sin repercusiones, la motivación de todo el personal se verá obstaculizada. Por lo tanto, la cultura de la organización se vendrá abajo, ya que no puede haber normas básicas diferentes para un miembro de la organización que para el resto. "Si no señalamos los comportamientos negativos y los abordamos, podemos forzar a nuestra empresa a fomentar una cultura alejada de la cultura original que se ha establecido. Cuando intentamos crear una empresa de alto rendimiento, ésta se sustenta en ciertos valores, los líderes tienen que dedicar tiempo a promover no sólo los objetivos tangibles, sino también los intangibles, los culturales." (ver Anexo 3). Por supuesto, algunas personas tendrán funciones diferentes en la empresa, el deporte o la educación, pero hay que seguir las normas básicas establecidas para crear una cultura. En el deporte ocurre algo parecido, según Aidan O'Brien, cuando los jugadores que son diligentes en su preparación, ven que a otro jugador con más talento, pero menos diligente se le otorgan funciones y responsabilidades más importantes dentro del equipo,

esto puede perjudicar su motivación y la cultura general del equipo. "Cómo afrontar estas situaciones difíciles son los micro momentos que definen tu liderazgo" (Ver Anexo 1")

Por lo expuesto anteriormente, parecería imperativo que cualquier miembro de la organización, independientemente de lo hábil que sea en su oficio, que esté teniendo un efecto perjudicial en la cultura de la organización, debería ser despedido de la misma. Sin embargo, manejar esta situación no siempre es tan sencillo, y a menudo pueden surgir complicaciones para las organizaciones "más pequeñas" que disponen de menos recursos. Si una empresa más pequeña siente que una persona está hundiendo su cultura, es posible que desee sustituirla. El problema al que se enfrenta un líder con esta decisión es que sustituir al empleado puede no ser posible, a pesar de una mala actitud, la posibilidad de sustituir a alguien con una gran experiencia y habilidad en su puesto es muy difícil, especialmente si los recursos como la mano de obra disponible son limitados. Del mismo modo, en el deporte, donde la creación de una cultura fuerte es quizás aún más importante, sacrificar a un jugador que tiene un efecto negativo en la cultura del equipo puede parecer lo correcto, hasta que su contribución al equipo se echa mucho de menos. Entonces, otros jugadores pueden empezar a preguntarse si merece la pena sacrificar el rendimiento por una cultura sólida, ya que es más probable que los jugadores tengan una visión a corto plazo. Esto es especialmente frecuente en equipos pequeños que dependen más de un jugador. Del mismo modo, en la educación, incluso si un líder en un puesto directivo desea dejar marchar a un profesor que es perjudicial para la construcción de una cultura fuerte, los recursos disponibles para sustituir a este profesor pueden no estar fácilmente disponibles, dependiendo del tamaño o la ubicación de la escuela.

Si reflexionamos sobre dos de los casos examinados en el marco teórico, podemos ver esta teoría en la práctica. En los casos de Cristiano Ronaldo en el Manchester United y Eden Hazard en el Real Madrid, ambos jugadores causaron problemas a su organización al no acatar la cultura de la misma, Ronaldo fue apartado completamente del club mientras que Hazard se ha quedado fuera del primer equipo durante casi toda la temporada. Sin embargo, el Real Madrid y el Manchester United son clubes con

enormes recursos y capacidades para sustituir a jugadores de este calibre, puede que no sea lo ideal, pero tienen la capacidad financiera. Si contrastamos estos casos con el de Johnny Manziel en Texas A & M, a primera vista, se podría decir que dos organizaciones de éxito se ciñeron a sus principios y Texas no hizo lo mismo, sin embargo puede ser una comparación injusta. Texas A & M no es uno de los equipos de fútbol universitario mejor clasificados de EE.UU., no dispone de los mismos recursos o capacidades que el Manchester United o el Real Madrid para sustituir a uno de sus activos más valiosos, lo que deja a sus dirigentes en una posición mucho más precaria. Sin embargo, dado que la carrera del jugador no alcanzó las cotas que podría haber alcanzado, esto demuestra que, si bien no fue una decisión ni una situación fácil para los dirigentes de la organización, se rompió la cultura que pretendían implantar y deberían haberse tomado medidas más severas.

Otro factor que debe tenerse en cuenta a la hora de tomar esta decisión es que en las tres disciplinas, aunque especialmente en el deporte y la empresa, los resultados son fundamentales. El papel principal de un líder es guiar a su organización hacia el éxito, independientemente de cómo lo haga. Aunque crear una cultura fuerte puede considerarse un éxito, no es tangible. Sacrificar los resultados a corto plazo con la esperanza de lograr un éxito sostenible a largo plazo es admirable y puede ser lo correcto, pero durante ese periodo en el que sacrifican el éxito permitiendo que un miembro clave de la organización se marche, no han alcanzado su objetivo de guiar a su organización para lograr su meta común. Al final del año empresarial, del curso escolar o de la temporada, los líderes serán juzgados por sus logros, y si se considera que no han tenido éxito, pueden ver peligrar su puesto de liderazgo. En casos como éste, es responsabilidad de los líderes más veteranos confiar en el líder que han puesto al frente de un equipo. Si el líder de un equipo toma una medida que se considera una estrategia a largo plazo, hay que darle tiempo para que la lleve a cabo. Del mismo modo que un líder debe confiar en su equipo para realizar sus tareas, los directivos de mayor rango de una organización deben confiar en que un líder hará su trabajo lo mejor posible.

Por lo tanto, cuando se intenta reforzar la cultura de la organización, si la solución de sustituir a este miembro de la organización no es posible o ideal, hay que explorar otras soluciones. Según Aidan O'Brien, la comunicación es clave para intentar resolver el

problema de alguien que rompe la cultura de su organización. Como líder, puedes utilizar tu influencia para intentar cambiar la actitud o el comportamiento de esta persona. ¿Es posible averiguar por qué su actitud o comportamiento es el que es? ¿Tiene esta persona problemas en su vida personal que se trasladan a su trabajo? En ese caso, apoyar a la persona puede ser la mejor opción. "Puedes utilizar tu papel de líder para influir" (Ver Anexo 1), esta postura no debe considerarse sólo cuando se intenta influir en un grupo, sino también con individuos. Si una persona de un grupo no responde inicialmente a tu liderazgo, se puede adoptar un enfoque más personal. En el liderazgo es importante llevar a la gente contigo, hacerles entender lo que quieres conseguir y cómo quieres conseguirlo, aunque puede que no siempre sea fácil conseguir que la gente compre la cultura que estás intentando crear dentro de tu organización, esta alternativa no tiene por qué significar su expulsión de la organización. Expulsar a un miembro de su organización porque ha quebrantado su cultura una vez no es un liderazgo justo o equitativo, es una medida que debe tomarse después de haber agotado todas las demás opciones y de haber hecho todo lo posible por influir en este miembro para que se comprometa con los valores y creencias compartidos de su organización. Como se desprende de la bibliografía, Ronan O'Gara (2023) también menciona cómo la expulsión de un miembro de tu organización que no cree en tu proyecto no debería ser una primera opción. Según el entrenador jefe de La Rochelle Rugby, los líderes deben tener primero la humildad de ver la perspectiva de esta persona y hacer todo lo posible para involucrarla en la cultura antes de tomar la decisión de apartarla.

Cuando se enfrentan a situaciones difíciles o momentos duros, los líderes suelen asumir toda la responsabilidad, para proteger a su organización de las críticas. ¿Cuántas veces hemos visto a directivos deportivos asumir toda la culpa de una derrota, incluso cuando es obvio que no fue así? Tanto Aidan O'Brien como Johan Hellman adoptan esta postura cuando se trata de liderazgo, y Hellman afirma que "tú reúnes al equipo, pase lo que pase, asumes la responsabilidad" (Ver Anexo 2). O'Brien también opina que "prefiere llevar la carga a que los miembros del equipo la lleven ellos mismos, afectando a su rendimiento" (Ver Anexo 1). En la introducción de esta tesis, Josh Staunton, capitán del descendido Yeovil Town, asumió la responsabilidad de los malos resultados de su club. "Soy la persona que nos hizo descender" (Staunton, 2023). Cabe destacar que Simone O'Connor tenía una opinión diferente sobre cómo afrontar estas situaciones difíciles,

mucho más metódica: "Tenemos que averiguar por qué no tuvimos éxito, tenemos que sentarnos juntos y desglosar los puntos de vista de cada uno sobre por qué las cosas no salieron como esperábamos" (Ver Anexo 3). Si bien hay que respetar los puntos de vista de O'Brien y Hellman por su compromiso con su organización y son grandes ejemplos de liderazgo de servicio, es interesante considerar si son tan eficaces a largo plazo como el enfoque más metódico de Simone O'Connor en su función de liderazgo empresarial.

Una vez más, los líderes entrevistados adoptaron una actitud similar a la reflejada por la bibliografía con respecto a la delegación de responsabilidades en los miembros del equipo. De forma similar a las afirmaciones de Klopp y Steve Jobs sobre la confianza en que los miembros de la organización aporten diferentes cualidades, Aidan O'Brien opinó que, especialmente en el ámbito de la educación, los profesores debían estar facultados para trabajar de forma independiente y poner en práctica sus propios estilos educativos. Esto podría tener un efecto positivo al aumentar su motivación y hacer que se sintieran valorados. También opinó que en el deporte, donde las situaciones son fluidas, hay que confiar en que los jugadores tienen autoridad para tomar decisiones. Esto puede conducir a una mayor probabilidad de éxito al volverse más dinámicos como equipo. "Si uno se vuelve demasiado rígido y se somete a una microgestión excesiva, se vuelve unidimensional y le cuesta resolver los problemas" (Ver Anexo 1). De forma similar, en el mundo empresarial, Simone O'Connor descubrió que confiar en tu equipo era clave para el éxito del mismo. "Un buen líder defenderá los valores fundamentales de la organización y se rodeará de personas que complementen sus habilidades"(Ver Anexo 3). Johan Hellman consideró que era importante rodearse de un equipo dispuesto a desafiarla y a dar su aportación cuando consideraban que podía añadir valor, sobre todo a la hora de innovar. Como se desprende de la bibliografía y las entrevistas, en estas situaciones, es responsabilidad del líder contratar primero a un equipo que tenga las habilidades necesarias para complementar las suyas, pero luego capacitar a ese equipo para que asuma responsabilidades dentro de la organización. Esto puede ayudar a solidificar la cultura de la organización, ya que los miembros se sienten confiados y valorados.

A través de sus ejemplos, los líderes de las entrevistas que he realizado y los líderes mencionados en el marco teórico muestran ejemplos de liderazgo de servicio. El liderazgo de servicio, que depende en gran medida de la humildad del líder, puede observarse cuando estos líderes animan a otros miembros de la organización que son más hábiles que ellos en determinadas áreas a utilizar estas habilidades para promover el éxito de la organización en su conjunto. Cada líder demuestra humildad al pedir ayuda a su equipo cuando la necesita, mostrando su disposición a ser cuestionado o corregido. Simone O'Connor destacó la importancia de la autoconciencia y la vulnerabilidad en el liderazgo eficaz. Aunque estas cualidades pueden coincidir con las del liderazgo ejemplar, demostrar al equipo que incluso los líderes son seres humanos falibles que cometen errores y sufren estrés puede ser vital para fomentar una cultura positiva. Tal y como se expone en el marco teórico, demostrar vulnerabilidad puede ayudar a generar confianza entre los líderes y los seguidores de una organización, lo que, como elemento básico del liderazgo de servicio, puede resultar a su vez eficaz para el liderazgo.

7. Conclusiones

Las organizaciones de mayor rendimiento, como los Navy Seals, demuestran que, aunque las habilidades y competencias son indudablemente importantes, por sí solas no garantizan el éxito a largo plazo. En su lugar, es crucial dar prioridad a la confianza y el compromiso entre los miembros del equipo. De hecho, en algunos casos, puede incluso ser necesario sacrificar a un miembro altamente cualificado por el bien de la cohesión y la eficacia del equipo a largo plazo. Este principio subraya la importancia de construir relaciones sólidas y de confianza dentro de un equipo, en el que los miembros estén comprometidos entre sí y con un objetivo común. En entornos de gran tensión, la capacidad de contar con los demás y confiar en que los compañeros de equipo te cubren las espaldas puede marcar la diferencia a la hora de lograr el éxito de la misión. Estos principios pueden aplicarse a cualquier organización que valore el trabajo en equipo y la colaboración, reconociendo que unas relaciones sólidas y un sentido compartido del propósito son fundamentales para lograr un éxito duradero.

Tras haber hablado con líderes y haber estudiado la bibliografía, puede concluir que los líderes deben dar prioridad a la cultura de la organización a largo plazo, confiando en que los miembros de su equipo mantenga esta cultura. Si algún miembro no lo hace, aunque no siempre es factible, debe ser apartado de la organización. Sin embargo, la confianza es una vía de doble sentido: los líderes también deben confiar en los miembros de su organización para hacer su trabajo y capacitarlos para asumir responsabilidades. Aunque se aprecien las habilidades técnicas, los líderes siempre valorarán las habilidades humanas por encima de las técnicas. En cualquier disciplina, deporte, empresa o educación, las habilidades humanas o blandas son cada vez más apreciadas, ya que se reconoce que el equipo en su conjunto se beneficiará cuando participen buenas personas. Encontrar y conservar a estas buenas personas es responsabilidad del líder.

También he llegado a la conclusión de que un líder eficaz se caracteriza por un conjunto único de cualidades. Suelen ser personas que asumen retos y tienen grandes expectativas para sí mismas, lo que a veces les lleva a sentir una inmensa presión. Les mueve el deseo de alcanzar la excelencia, no sólo para sí mismos sino para el conjunto

de la organización, y su verdadero éxito es ver cómo las personas se unen gracias a su influencia para lograr un objetivo común. Al encarnar estas cualidades, los líderes inspiran a los demás e impulsan a su organización hacia el éxito.

El liderazgo ejemplar y el liderazgo de servicio son dos de los estilos de liderazgo más eficaces en las empresas, el deporte y la educación. Los líderes que modelan un comportamiento ejemplar y demuestran un firme compromiso de servir a su organización pueden mitigar en gran medida los retos a los que se enfrentan, como los momentos negativos, los miembros tóxicos del equipo y las presiones externas. Esto se debe a que cuando los líderes se ganan la confianza y la lealtad de los miembros de su equipo a través de sus acciones, pueden contar con su apoyo y respaldo a la hora de tomar decisiones difíciles. Los miembros de la organización lo harán ya que, mediante la creación de una cultura sólida, se han alineado con los objetivos a largo plazo de la organización y del líder. Esto es, sin duda, extremadamente difícil de conseguir, ya que muchos miembros esperan ver resultados concretos durante su permanencia en una organización, por lo que el hecho de que renuncien a sus propios objetivos a corto plazo y den prioridad a los objetivos a largo plazo es indicativo de un gran liderazgo y de una gran organización. "Una sociedad se hace grande cuando los ancianos plantan árboles a cuya sombra saben que nunca se sentarán".

Desde mi punto de vista, si un líder debe tomar medidas y destituir a un miembro de su organización, es más probable que mantenga la confianza de los demás miembros de la organización si practica un liderazgo ejemplar o un liderazgo de servicio. Como se ha afirmado en todas las entrevistas, el éxito a medio y largo plazo no puede lograrse permitiendo que quienes rompen continuamente la cultura de la organización se mantengan dentro de ella. Los líderes ejemplares o de servicio, que tienen en mente objetivos a medio y largo plazo, verán puesta a prueba la fortaleza de la cultura que crean por la reacción de los demás miembros de la organización ante esta decisión. Si su comportamiento y su dedicación a la organización han influido en sus miembros, su decisión será comprendida, ya que los miembros compartirán entonces esos objetivos a largo plazo. Como líder, lograr esto puede ser excepcionalmente difícil. Los miembros

de la organización suelen desear ser testigos de éxitos concretos durante su mandato. Que renuncien a sus propios objetivos a corto plazo en favor de los de largo plazo es indicativo de una cultura excelente, y es más probable que se consiga con un líder que haya influido en ellos a través de una dedicación extrema a su organización. "Una sociedad se engrandece cuando los ancianos plantan árboles a cuya sombra saben que nunca se sentarán" (Proverbio griego) Del mismo modo, según Ray Boyne. "Un equipo se engrandece cuando los jugadores más veteranos construyen una cultura ganadora de campeonatos que saben que sólo puede ayudar a los jugadores que vienen detrás a ganar un campeonato" (2023).

Bibliografía

- All Blacks, N. Z. (2023). *Who are the all blacks team*. All Blacks Experience. <https://www.experienceallblacks.com/insider-information/who-are-the-all-blacks/>
- Berglas , S. A. (2006). How to Keep A Players Productive. *Harvard Business Review*, 84(9), 104.
- Bergman, S. A., & Logan, T. D. (2014). The effect of recruit quality on college football team performance. *Journal of Sports Economics*, 17(6), 578–600. <https://doi.org/10.1177/1527002514538266>
- Boyne, R. (2023) *Ray Boyne on linkedin: "A team grows great when older players build a championship winning..., Ray Boyne on LinkedIn: "A Team grows great when older players build a championship winning...* Available at: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7027332132012220416/?originTrackingId=J1wjeVCGR7qkiEgDD32VmQ%3D%3D> (Accessed: 31 May 2023).
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Carter, R. (1985). *Citizen's Role in Meeting the Needs of the Mentally Ill*. Washburn University, 1985. Washburn.
- Collins, J. (2007). Level 5 leadership: *Leadership*, 394–406. <https://doi.org/10.2307/j.ctvpg85tk.35>
- Cortegana, M. (2023a, February 15). *Hazard was Real Madrid's record signing. now he's an outsider who looks set to leave*. The Athletic. <https://theathletic.com/4197002/2023/02/15/real-madrid-eden-hazard/>

Cortegana, M. (2023b, March 14). *Hazard relationship not “cold” - anceldotti*. The Athletic. <https://theathletic.com/4307442/2023/03/14/hazard-ancelotti-relationship-cold/>

Cuofano, G. (2023, February 11). *Google organizational culture*. FourWeekMBA. <https://fourweekmba.com/google-organizational-culture/>

Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 27, 110–125. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003>

Darling-Hammond, L., Cohen, C., Orr, M. T., Meyerson, D. E., & Lapointe, M. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs*. school leadership study. final report. Stanford Educational Leadership Institute.

Edmonds, S. C. (2015). *The culture engine: A framework for driving results, inspiring your employees, and transforming your workplace*. Wiley.

Fairholm, G. W. (2000). *Perspectives on leadership: From the Science of Management to its spiritual heart*. Praeger.

Figgou, L. and Pavlopoulos, V. (2015) *Narrative analysis, Narrative Analysis - an overview* / *ScienceDirect Topics*. Available at: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/narrative-analysis> (Accessed: 31 May 2023).

Garner-Purkis, Z. (2020, September 21). *Why Manchester United’s American owners get the blame after every defeat*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/zakgarnerpurkis/2020/09/20/why-manchester-uniteds-american-owners-get-the-blame-after-every-defeat/?sh=2916d4a049dd>

Gosselin, A., & Murphy, K. R. (1994). “L’échec de l’évaluation de la performance.”. *Gestion*, 19(3), 17–28.

Grandzol, C. J. (2011). An exploratory study of the role of Task Dependence on team captains' leadership development. *Journal of Leadership Education*, 10(2), 57–70. <https://doi.org/10.12806/v10/i2/rf3>

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and Greatness*. Paulist Press.

Hendrix, C. (2020, May 7). *Liverpool FC's Jürgen Klopp explains his approach to leadership - blog: Western Union*. Blog | Western Union.

<https://www.westernunion.com/blog/en/liverpool-fcs-jurgen-klopp-explains-his-approach-to-leadership/>

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>

Honigstein, R., & Whitwell, L. (2022, October 20). *Cristiano Ronaldo left Old Trafford before final whistle*. The Athletic.

<https://theathletic.com/3712154/2022/10/20/cristiano-ronaldo-old-trafford-exit/>

Humayun, A. (2022, November 14). *Cristiano Ronaldo says he “feels betrayed” by Manchester United*. The Athletic.

<https://theathletic.com/3878314/2022/11/13/cristiano-ronaldo-manchester-united-4/>

Jobs, S. (2015, February 8). *Steve Jobs in 2010, at D8 conference (full video)*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=i5f8bqYYwps>

Johns, G., & Saks, A. M. (2021). *Organizational behaviour: Understanding and managing life at work* (p. 237). Toronto: Pearson Canada.

Kumar, S. (2018). *Servant Leadership: A Review of Literature*.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *Las Cinco Prácticas de liderazgo ejemplar*. Pfeiffer.

Martínez Morán, P. C. (2022). SER LÍDER POR Y PARA LOS DEMÁS ¿Faltan grandes líderes o sencillamente líderes? *Mensajero*, 24–27.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of Organisational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>

Myerberg, P. (2013, July 15). *Johnny Manziel pleads guilty to misdemeanor charge in 2012 arrest*. USA Today.

<https://eu.usatoday.com/story/sports/ncaaf/2013/07/15/manziel-pleaded-guilty-misdemeanor-charges-2012-arrest/2518037/>

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice*. SAGE.

O’Gara, R. (2023, February 15). *The important of consistent buy-in; Ronan O’Gara | the Mike quirke podcast*. YouTube.

https://www.youtube.com/watch?v=KaLdba0_iWs&themeRefresh=1

Reimer, A. (2016, March 11). *Browns release Johnny Manziel after 2 tumultuous seasons*. SBNation.com.

<https://www.sbnation.com/nfl/2016/3/11/10878988/johnny-manziel-released-cleveland-browns-rehab-arrest>

Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)

Schrage, M. (2015, May 29). *How the Navy seals train for leadership excellence*.

Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/05/how-the-navy-seals-train-for-leadership-excellence>

Sheldon, D. (2022, July 11). *Ronaldo at United by numbers: How much he has cost versus off-field impact*. The Athletic.

<https://theathletic.com/3405910/2022/07/10/ronaldo-manchester-united-cost-revenue/>

Sinek, S. (2019, November 10). *Simon Sinek performance vs trust*. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=kJdXjtSnZTI>

Stanford, U. (2023). *Job opportunities at Stanford University*. Stanford Careers Culture. <https://careersearch.stanford.edu/culture>

Staunton, J. (2023, April 18).  interview | josh staunton post Wrexham. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=rnCe5AyGVJo>

Swanson, J., Elliott, K. A., & Harmon, J. (2011). *Teacher leader stories: The Power of Case Methods*. Thousand Oaks: Corwin Press.

Wells, A. (2021, March 25). *Johnny Manziel: Punishment from 2012 arrest helped me win Heisman Trophy*. Bleacher Report. <https://bleacherreport.com/articles/2938195-johnny-manziel-punishment-from-2012-arrest-helped-me-win-heisman-trophy>

8. Anexos

8.1 Anexo 1: Aidan O'Brien

¿Cuáles son los tres valores fundamentales en los que cree para su organización y cómo los utiliza para crear una cultura organizativa?

“Honestidad, respeto y compromiso. En un contexto deportivo o laboral, me refiero a la honestidad en el esfuerzo. Que todo el mundo se esfuerce al máximo en todo momento, y eso abarca toda una serie de cosas como la puntualidad, la preparación, la comunicación de los problemas que puedan surgir en lugar de ignorarlos. En cuanto al compromiso, tiene que haber una aceptación de lo que estamos haciendo y que estén comprometidos con el proyecto; en la escuela eso significa desarrollar a los estudiantes de la forma más holística posible, en el deporte eso significa trabajar juntos para lograr el objetivo común de ganar un campeonato y ser lo mejor que podamos ser. Cuando hablo de respeto, eso es integral. En el liderazgo hay muchas cosas estructurales, pero lo fundamental para todo son las relaciones humanas, y el respeto es enorme para eso. No hay jerarquías, tenemos papeles diferentes, el mío es el de líder, pero veo a mis colegas como colegas, no como súbditos. No hay problema en discrepar, tener discusiones y debates siempre que se lleven a cabo de forma respetuosa.

Creo que liderar cualquier grupo es tanto un arte como cualquier cosa erudita o científica. Siempre hay que saber leer la sala y evaluar la mentalidad de la gente; se trata de atraer a la gente y eso varía de una persona a otra. Algunas personas responden mejor a un método de liderazgo que a otro, y hay que tener en cuenta los matices del trabajo con los individuos. Para mí, tienes que demostrar tú mismo tu compromiso con el proyecto, estar en la escuela todo el tiempo en la medida de lo posible es importante. Podría ir a muchos actos y eventos, pero intento no hacerlo, es la vieja manera de predicar con el ejemplo. Si espero que te comprometas, yo también me comprometo. Una vez, cuando estaba formando a un equipo, les dije que mostraría un nivel de compromiso que espero que vosotros seáis capaces de igualar a vuestra manera. Sólo falté a una sesión de entrenamiento por un funeral. Me gustaría pensar que eso marca la pauta de cómo

respetan los demás y cómo yo muestro respeto y lo recibo de vuelta en mi organización.”

¿Cómo afronta los momentos negativos o difíciles como líder?

“Sí, bueno, esos son los momentos difíciles. En la escuela a veces puede ser difícil y tienes que lidiar con muchos aspectos diferentes, como el lado humano, el lado de las relaciones laborales, las relaciones en el lugar de trabajo, hay tantas dimensiones y sensibilidades. Cómo manejar la situación sin crear un problema mayor que el que se te ha presentado. En el deporte, cuando tu equipo no rinde bien, eso puede tener un impacto enorme en la moral y la confianza. Es mucho más fácil volver a entrenar después de ganar que de perder. Me gusta mantener una actitud positiva, seguir animando y crear un plan sobre cómo vamos a abordar esos problemas en el futuro. Al hacer esto, conservas la confianza de tu equipo. Las habilidades comunicativas son fundamentales para tratar de influir en la forma de pensar de los jugadores y del personal. En cualquier organización, una buena capacidad de comunicación es muy importante, porque una mala comunicación puede hacer mucho daño, pero una buena capacidad de comunicación puede provocar situaciones negativas. En la educación, es muy importante no permitir que las malas situaciones se agraven, hay que hacer que la gente se sienta apoyada y cuidada, pero hay otras en las que simplemente hay que seguir un proceso, y existen procesos para tratar ciertos asuntos. A veces, un profesor presenta una queja contra un colega y hay que estar al día de los procesos existentes para resolverlo. Si no, te causarás un problema mayor.”

Usted se enfrenta a muchas presiones como líder, ¿encuentra que estas presiones provienen de fuentes internas o externas?

“Ambas, en mi caso, en gran medida son internas. Soy muy crítico conmigo mismo, me tomo el fracaso como algo personal, aunque sé que no es racional. En un contexto deportivo, cuando hemos perdido y ha sido simplemente porque no

éramos tan buenos como nuestros oponentes, pero aún así me lo tomo como algo personal. Prefieres llevar la carga a que los miembros del equipo la lleven ellos mismos, afectando a su rendimiento. Con la escuela, hay presión porque sientes la expectativa de que tus compañeros esperan de ti que marques el camino y actúes como un líder. Hay otras presiones externas, como los padres, los alumnos, las inspecciones y los departamentos escolares. Hay ciertas normas y parámetros que se espera que cumplas, pero esas presiones son más fáciles de afrontar que las intrínsecas, en las que tú mismo te pones bajo presión porque puedes trabajar con otros para sortearlas.”

¿Cómo afronta una situación en la que un miembro muy apreciado de su organización rompe la cultura de la misma?

“En la escuela somos grandes y tenemos muchos profesores con contratos temporales, así que hay que calibrar su actitud con bastante rapidez y sustituirlos si es necesario. Si se trata de un profesor fijo, hay que intentar trabajar con él para encontrar la raíz del problema, y lo mismo ocurre con el deporte. Con algunos de los equipos con los que he trabajado, no hemos tenido opciones de sustituirlos porque éramos un equipo pequeño y simplemente eran demasiado importantes, así que es más fácil cuando tienes los recursos, y si los tienes puedes tomar las decisiones difíciles con mayor facilidad. Para los equipos más pequeños, las empresas más pequeñas, es mucho más que un dilema. Cómo afrontar estas situaciones difíciles son los micro momentos que definen tu liderazgo. Puedes utilizar tu papel de líder para influir. Si puedes influir en el miembro para que cambie de actitud y no te deje en una situación precaria. Quieres construir una cultura, y para construir esa cultura, necesitas el apoyo de todo el mundo, así que, por supuesto, en un mundo ideal eliminas a los que no están de acuerdo, pero no siempre es tan sencillo.”

¿Siente que como líder asume más responsabilidades en el trabajo diario o permite que su equipo haga más?

“ Como líder, tiene la oportunidad de establecer el tono, el ambiente. Algunas personas saben cuándo hay que presionar a la gente y cuándo hay que aflojarles el paso. Tu forma de ser, tu compromiso, marcan la pauta. Los mejores líderes se especializan en delegar, confían en la gente y les permiten prosperar. El liderazgo consiste sobre todo en permitir que todos los miembros de la organización crezcan, prosperen y demuestren su talento, no sólo en aplicar la forma en que uno cree que deben hacerse las cosas. En un entorno escolar, se trata de crear un ambiente en el que todos sientan que sus contribuciones son bienvenidas y aportan valor a la comunidad, reconociendo que el liderazgo distributivo es muy importante, Profesores tienen que ser facultados para tomar la iniciativa. En un contexto deportivo, un partido es demasiado fluido para intentar microgestionar todas las situaciones que puedan surgir. Se pueden planificar y preparar las plantillas, pero a medida que se desarrolla el partido, es una narración no escrita, un drama que se desarrolla por primera vez mientras sucede, por lo que se necesitan personas y jugadores capacitados para tomar la iniciativa, responder a las situaciones que puedan surgir y cambiar de rumbo a mitad de camino. Si no se permite que los jugadores desarrollen esas cualidades, el equipo será muy unidimensional. Si uno se vuelve demasiado rígido y se somete a una microgestión excesiva, se vuelve unidimensional y le cuesta resolver los problemas”

8.2 Anexo 2: Johan Hellman

¿Cuáles son los tres valores fundamentales en los que cree para su organización y cómo los utiliza para crear una cultura organizativa?

“Creo que debemos estar abiertos a cuestionar el statu quo y a mantener debates abiertos. Ambas cosas pueden incomodar a la gente, sobre todo cuando se trabaja en una organización con tantas culturas diferentes. Algunos no se sienten cómodos desafiando el statu quo, otros no se sienten cómodos debatiendo. Acabamos de pasar por una transición en uno de los equipos y hemos visto el impacto de una sola persona tanto positiva como negativamente en el equipo. La tercera es tener una actitud optimista y positiva hacia el futuro.”

¿Cómo se afronta una situación en la que un miembro muy valorado de la organización rompe la cultura de la misma?

“Depende de cómo se vean los resultados; en nuestro caso, se trata de una maratón. Hay un equilibrio entre los objetivos a corto plazo y sentar las bases de la creación de valor a largo plazo para el usuario. Cuando tomas atajos para conseguir algo, es como coger una piedra y meterla en una mochila, la mochila se hace cada vez más pesada, cuantas más piedras añades, más implicado emocionalmente te vuelves, así que es más difícil desahogarse. A veces puede que no tengas reemplazo. En un mundo ideal te deshaces de esa persona porque perjudica el rendimiento de todo el equipo, pero puede que no tengas a nadie que haga el trabajo, a menudo es una cuestión de recursos. Lo que se olvida fácilmente es que al final del año se olvida el atajo que se toma o el trabajo duro que se hace. Si llega el final del año o de la temporada y tus resultados son buenos, hasta cierto punto a tus superiores no les importa cómo se han conseguido, y lo mismo ocurre con los resultados negativos”

“Intentamos trabajar con nuestros empleados para que sus objetivos personales coincidan con los de nuestra organización. Muy pocas personas darán prioridad a los objetivos de la empresa sobre los suyos propios, así que hay que encontrar una alineación. Tengo problemas que resolver en el trabajo y en casa. El trabajo puede afectar a la vida personal.”

¿Cómo afronta los momentos negativos o difíciles como líder?

“Tuve la experiencia de incorporarme a una empresa que estaba pasando por momentos realmente difíciles, estaban experimentando enormes pérdidas y algunos empleados estaban esencialmente robándose, tenían un pleito con su mayor cliente y todo el mundo estaba realmente estresado. Le pregunté al dueño qué iba a pasar si perdíamos el juicio, y me dijo que tendríamos que encontrar una solución. Siempre hay una solución, puede que no sepas cuál es, pero tienes que transmitir la perspectiva positiva, internamente puedes tener dudas. Más tarde me enteré de que el propietario estaba muy estresado, pero mi opinión ahora es que

esa es mi carga, no la tuya. Es muy difícil, y puede que a veces se te escape cuando te sientes frustrado. Pero al final, tú reúnes al equipo, pase lo que pase, asumes la responsabilidad”

Como líder, se enfrenta a muchas presiones. ¿Considera que estas presiones proceden de fuentes internas o externas?

“Ambas, pero en aspectos diferentes. Cuando expresé frustración es porque tengo grandes expectativas sobre lo que podemos hacer; la frustración viene de cuando siento que no estamos a la altura de nuestras aspiraciones, pero eso es muy diferente de decir que no estamos a la altura de lo que realmente es bueno. Me presiono mucho a mí mismo y al equipo para que pongamos el listón muy alto y lo cumplamos. Aquí tenemos una buena mezcla de personas que tienen mucho que aportar, así que no creo que esté fuera de lugar. En cuanto a las presiones externas, es algo con lo que trato de lidiar yo mismo, y creo que es lo mismo en cualquier organización.”

8.3 Anexo 3: Simone O’Connor

¿Cuáles son los tres valores fundamentales en los que cree para su organización y cómo los utiliza para crear una cultura organizativa?

“Creo firmemente en la conciencia de uno mismo, es un valor fundamental para una empresa, cada persona debe ser consciente de por qué está ahí. Otro es la honestidad, poner tu verdadero yo sobre la mesa, eso es clave para que la organización tenga éxito. La comunicación también es clave, está relacionada con la honestidad, y más aún la comunicación abierta. Sin comunicación, hay poca o ninguna conciencia o comprensión de lo que estamos tratando de lograr. Tenemos que saber lo que nuestros empleados quieren conseguir y ellos tienen que saber lo que nosotros queremos conseguir.

Haga que sus líderes vayan de arriba abajo. Celebre todas las pequeñas victorias y donde se demuestre una buena cultura. Tiene que haber una línea de comunicación bidireccional entre los casos en los que se demuestra o no una

buena cultura. Si no señalamos los comportamientos negativos y los abordamos, podemos forzar a nuestra empresa a fomentar una cultura alejada de la cultura original que se ha establecido. Cuando intentamos crear una empresa de alto rendimiento, ésta se sustenta en ciertos valores, los líderes tienen que dedicar tiempo a promover no sólo los objetivos tangibles, sino también los intangibles, los culturales

Esto puede ser bastante difícil para las empresas, porque se define la cultura, se fijan los objetivos que se basan en la cultura. Luego hay que traducirlos en una evaluación de los resultados. En las finanzas, el éxito suele venir determinado por la capacidad técnica, pero no basta con ver lo que han hecho, hay que ver cómo lo han hecho. ¿Están encarnando y demostrando la cultura de la empresa? Los líderes tienen que dedicar tiempo a traducir los objetivos técnicos en objetivos culturales.”

¿Cómo se afronta una situación en la que un miembro muy apreciado de la organización rompe la cultura de la misma?

“Es un objetivo a largo plazo, decidir cuándo cambia es muy difícil. Depende de lo desubicada que esté la persona, de si es perjudicial para el equipo en general. En ese caso, primero hay que llamarles la atención y, si continúan con ese comportamiento, habrá que destituirlo. No puedes permitir que una persona se comporte de forma completamente diferente, porque a largo plazo esto tendrá un impacto negativo en el resto de tu gente. No creerán en tu liderazgo si no actúo como hablo, daña mi integridad. Tengo que cumplir lo que defiendo cada día.”

¿Cómo afronta los momentos negativos o difíciles como líder?

“Te enfrentas a tantas presiones que, para ser sincero con tu equipo, tienes que mostrar tus emociones y mostrar tu lado vulnerable. Todo el mundo tiene altibajos. Siempre hay que celebrar los buenos momentos. Si no se ha cumplido un objetivo por algo que no hemos hecho, hay que reconocerlo y mantener una

conversación abierta y sincera al respecto. Cuando nos sentamos juntos y analizamos las cosas, comprendemos lo que ha ido mal y lo que tenemos que hacer para tener éxito en nuestro próximo esfuerzo. Tenemos que averiguar por qué no tuvimos éxito, tenemos que sentarnos juntos y desglosar los puntos de vista de cada uno sobre por qué las cosas no salieron como esperábamos. El siguiente paso sería decidir cómo abordarlo. Una vez que lo hayamos decidido, debemos asegurarnos de que lo hacemos, y seguir comprobando que lo hacemos. También creo que, si bien es importante señalar dónde han ido mal las cosas, también es importante mostrar gratitud, porque incluso cuando las cosas van mal, la gente se esfuerza al máximo. No podemos limitarnos a enterrar los problemas, para que se produzca el cambio tenemos que pasar a la acción. A veces tenemos que entender que, a pesar de seguir un proceso, algo fuera de nuestro control puede haber causado que no tuviéramos éxito. Si los problemas son ajenos a nuestra voluntad, lo aceptamos, pero luego reflexionamos sobre cómo podemos estar mejor preparados para la próxima vez, para que no vuelva a ocurrir.”

Como líder, se enfrenta a muchas presiones. ¿Considera que esas presiones proceden de fuentes internas o externas?

“Me centro mucho en la inteligencia emocional, la empatía y el conocimiento de uno mismo. Soy una persona emotiva, me gusta pasar tiempo con la gente y conocerla. Una cosa que noto en los puestos de liderazgo es que tengo menos tiempo para hacer eso, así que necesito encontrar maneras de hacerlo. Ahora que tengo una nueva familia, necesito encontrar la manera de separar eso. Tengo que fijar objetivos personales y profesionales, y luego comunicar esas expectativas a mis superiores, lo que me ayuda a hacer frente a las presiones. Tengo que conocer las expectativas de la empresa y compararlas con las mías antes de empezar a trabajar.”

¿Siente que como líder asume más responsabilidades en el trabajo diario o deja que su equipo haga más?

“Tengo que delegar y confiar en mi función, a la gente le cuesta, y aunque en el pasado hayas tenido éxito a nivel individual, ahora que eres líder tienes que delegar y cumplir como equipo. Hay que dar a la gente resultados y dejarles espacio para que hagan lo que mejor saben hacer. Todo el mundo quiere hacer eso y todo el mundo necesita sentirlo. Un buen líder defenderá los valores fundamentales de la organización y se rodeará de personas que complementen sus habilidades”