

# Nuevo liderazgo institucional y político



### José Luis Moreno Torres

José Luis Moreno Torres es gerente de la Fundación Democracia y Gobierno Local.

Máster profesional en Coaching Personal, Ejecutivo y Empresarial.

Especialista en Psicología Transpersonal.

Máster MBA Internacional en Administración y Dirección de Empresas.

Máster universitario en Dirección y Gestión de Proyectos Empresariales.

Formador sobre Liderazgo, Desarrollo Personal y Coaching.

Publica habitualmente en la revista digital *Meer* (<https://www.meer.com/es/authors/546-jose-luis-moreno>) y *Diario de un Estoico* (<https://liderandot.com/>).

Sus últimos libros publicados son *TRANSFORMÁNDOT: 100 días de alarma* y *Estoy Contigo: coaching*, además de haber coordinado, junto a Antonio Arroyo, el libro *Guía del concejal* (Fundación Democracia y Gobierno Local).

Ha sido director general de Empleo y director general de Infraestructuras de Educación en la Comunidad de Madrid; concejal en el Ayuntamiento de Getafe, y director de Cultura en el Ayuntamiento de Madrid.



“¿Uno que no sepa gobernarse a sí mismo,  
cómo sabrá gobernar a los demás?”

CONFUCIO

## 1. Introduciendo

El mundo que vivimos hoy poco tiene que ver con el mundo que contemplábamos hace cuatro años, cuando se publicaba la primera edición de esta obra. La pandemia de COVID-19 ha marcado el mayor cambio global sufrido al menos en los últimos 25 años. La crisis económica posterior y la guerra en Ucrania, con todo lo que conlleva, han provocado, en conjunto, una situación de incertidumbres e inseguridad no vividas desde hacía décadas.

La crisis del COVID o la guerra en Ucrania exigen a la sociedad, a las organizaciones e instituciones, a las empresas, reinventarse cada día y, sobre todo, tener líderes adecuados y preparados.

Nunca jamás había tenido tanta importancia el liderazgo. Tal vez porque nunca jamás las sociedades habían ansiado liderazgos fuertes que marcaran una dirección firme.

Nunca antes se había exigido más de un líder, sea empresarial, institucional o político, porque nunca jamás se nos había exigido a todos los ciudadanos el más por el menos.

Habíamos una sociedad que ha crecido en la competitividad, y la competencia es la base del liderazgo. Para ser, para estar, hay que liderar: una organización, una institución, una sociedad.

Al líder se le exigen, más allá de las cualidades de antaño, más enfocadas a la estrategia, cualidades humanas, cualidades del Ser. **Necesitamos, queremos, líderes que se consideren personas, que lo sean y demuestren.**

Los ciudadanos queremos representantes políticos e institucionales **creíbles y ejemplares**. La imagen del líder como “persona” importa mucho más, y no solo el mayor o menor número de tuits o comentarios en las redes sociales o el volumen de propuestas o iniciativas sin contenido.

### Confianza y credibilidad

El buen liderazgo, por tanto, el liderazgo de fuertes cimientos, se basa en la **emoción**.

Desconfiamos de las formaciones políticas, de las instituciones y, por lo tanto, de sus líderes. Vivimos momentos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, lo que se denomina entorno VUCA. Todo cambia constante y rápidamente.

Y el nuevo liderazgo público ha de ser, además de efectivo, **humanista y por lo tanto emocional**. Quien no entienda esto y lo que ello conlleva, como persona y responsable de grupos, organizaciones o instituciones, está abocado al fracaso.

Decía Henry Miller que **“el auténtico líder no tiene que liderar, simplemente está satisfecho con señalar el camino”**.

Comienzo así este capítulo, abanico de reflexiones, pero bien podría ser el final del mismo. Pretendo, de alguna manera, abanderar y defender un nuevo liderazgo, una nueva manera de dirigir las instituciones públicas, las organizaciones, sean políticas o no; una forma de ser y de servir.

Estoy seguro de que, al día siguiente de publicarse este libro, añadiría más ideas o reflexiones; como también habrán surgido otras, desde la experiencia del Ser, que irán completando este espacio que no pretende ser más que una base que argumente la esencia de ser líder.

Desde luego que muchas lecturas y muchas personas han contribuido a las ideas que aquí expongo. Sin duda todos aprendemos, en nuestro caminar, de nuestros errores; **el sabio aprende siempre del éxito de los demás**.

Todos hablamos de líderes, a todos nos vienen a la cabeza, en cuanto pensamos en el término “líder” o “liderazgo”, personas de uno u otro sector; todos opinamos, todos nos creemos en la capacidad de decir, incluso tenemos el privilegio de decidir, quién es o no un líder; pero **no todos sabemos qué es realmente ser un líder**.

¿Es necesario el liderazgo en las instituciones y en la política? Sí, apuesto a que sí.

¿Qué tipo de liderazgo busca, quiere, necesita y sigue actualmente la ciudadanía? **Un liderazgo emocional, un liderazgo humano.**

Si cualquiera de ustedes busca en Google, por ejemplo, el término liderazgo político, nos encontraremos con cerca de 40 millones de resultados (más de 400 000 artículos académicos), y solo en español.

El liderazgo se demuestra caminando. Es cierto que el líder se hace y es cierto también que el liderazgo político es un proceso en el que los atributos se van ganando o perdiendo a través de nuestras acciones.

Todos, y digo todos, tendemos a exigir determinadas características de aquellos que nos representan o a los que seguimos como tales; no pensamos que la responsabilidad de cada uno de nosotros, personal, como miembros de una colectividad, en una comunidad, en una institución o, simplemente, como meros ciudadanos, es **ser nuestro propio líder** para así llegar a conformar una sociedad, institución, que esté capacitada para liderar.

**Liderazgo es ser capaces de llevar nuestra vida en orden hacia la excelencia. Solo a partir de ahí podremos conducir a otros hacia un fin propio de cada uno de ellos o del mismo grupo al que pertenecen o pertenecemos.**

Como ciudadanos, exigimos del líder institucional y político todo lo que, en determinados casos, generalizando, ni somos ni nos exigimos en nuestro día a día: **ejemplaridad** máxima.

Y de ahí nace la primera y fundamental característica del liderazgo institucional y político, de la propia persona: **la ejemplaridad.**

**El líder ha de ser ejemplar tanto en su vida personal como en su vida institucional.**

**¿Qué queremos de un líder**, que acumule títulos universitarios, másteres o doctorados? O, por el contrario, queremos personas que realmente lo sean: íntegras, ejemplares, tolerantes, conciliadoras, pacientes, sensatas, sencillas, humildes...

**Queremos personas que sean líderes de sí mismas y lideren, desde la integridad y la ejemplaridad, a una sociedad hacia el éxito, fundamentando su desarrollo en valores que conviertan a cada uno en líderes de sí mismos.**

Personas en las instituciones públicas, en la política, en la empresa, en la vida. **Personas.** Eso es liderazgo. Un título no es calidad de persona, ni en la persona. Un título ayuda, no hace persona.

Por lo tanto, lo primero, lo esencial, es que **para liderar a los demás antes debemos ser líderes de nosotros mismos: ser Persona.**

Si hay un tema por el que siempre he sentido atracción, no solo a nivel profesional, sino también, y fundamentalmente, a nivel personal, es el mundo del Liderazgo.

Uno ha ido pasando, a lo largo de su vida, por varias y variadas etapas personales y profesionales. Siempre rodeado de personas, con sus virtudes y defectos.

La vida nos da a cada uno la oportunidad de conocer a grandes tipos o indeseables personajes.

He conocido a muchos líderes, en diferentes ámbitos por los que camina mi vida, que me han aportado valor como persona. Solo espero que de esta lectura alguien saque también un valor en su quehacer diario.

La vida nos da la oportunidad de gestionar recursos, humanos y materiales, o sea, presupuestos y equipos.

Nos hace seguidores de otras personas, por ideas o proyectos.

Nos obligamos a aprender de las personas que nos rodean en momentos o circunstancias.

Conocemos a líderes empresariales, espirituales y políticos.

**¿Quién no se ha sentido líder o le han hecho sentir líder en alguna ocasión?**

Creo que todos hemos degustado grandes fracasos y pequeños aciertos.

Lo esencial es no dejar nunca de caminar, sin dejar de aprender.

De todas las experiencias, de todo el camino recorrido, he llegado a la conclusión de que lo más importante, por encima de todo, son las **personas**.

Las personas están, siempre han estado y estarán a nuestro alrededor, de una u otra manera; la responsabilidad que ostentemos, el cargo que se escriba en una tarjeta de visita, en la puerta de una oficina o en el titular de una noticia de prensa, será transitorio, momentáneo.

**Líder siempre será la Persona; nunca el cargo que se ostente en cada momento.**

Y si el liderazgo comienza en la persona, esa que posteriormente se convertirá en responsable de una institución o una organización política, con responsabilidad de gobierno u oposición, diremos que el liderazgo nace, crece, se reproduce, en el mismo ser de cada uno de nosotros hasta convertirse en lo que también cada uno podemos llegar a sentir como **“nuestro líder”**.

Y ese líder toca, acaricia las emociones y moviliza a la transformación institucional o social.

Y ese líder se identifica con nuestros deseos, con nuestras esperanzas, con el único objetivo de Ser, de crecer.

Y ese líder busca, se anticipa, se enfrenta a la adversidad, porque desde su esencia de Ser, engloba toda la fuerza que le aportan sus **seguidores**, como líderes que son también, con un objetivo común.

No creo que aporte aquí nada nuevo de lo mucho que se ha escrito sobre liderazgo; humildemente pretendo hacer una reflexión sobre el liderazgo público, institucional y político desde la emoción.

Una reflexión basada en el estudio y la experiencia. Una reflexión que puede ser ampliada, compartida o simplemente descartada.

En este caso, al nombre Liderazgo le hemos añadido dos apellidos: **“Institucional y Político”**. Lo que verdaderamente importa aquí no es el apellido que le pongamos, lo que importa es el valor del nombre: **liderazgo**. El liderazgo es liderazgo. **Solo hay un liderazgo**.

Liderazgo lo es todo, por muchos apellidos que le acompañen: político, empresarial, espiritual, filosófico, comunitario... Vital.

Vivimos momentos, tal vez circunstancias, históricas; todos hablamos de liderazgo, de líderes. Buscamos líderes como el que busca calcetines en invierno en unos grandes almacenes. **Tenemos necesidad de líderes.** Queremos líderes a nuestro alrededor, en nuestra vida, en nuestra casa.

Ser líder se ha puesto de moda incluso a nivel comercial. Cualquiera que tenga más de 1000 seguidores en Twitter, Facebook o Instagram ya cree ser un líder (por cierto que, de una manera u otra, depende de para quién, lo es).

Medimos el liderazgo por el número de seguidores que golpean el símbolo de “me gusta” en la pantalla del *smartphone* a esos 280 caracteres de tuit.

Si cualquiera de nosotros hiciéramos una búsqueda rápida en la librería de Amazon, arrojaría más de 240 000 resultados para libros que contuvieran en su título la palabra *leadership*.

Ya no queremos jefes, queremos líderes. Los líderes nos motivan, nos guían, nos estimulan, nos miman, nos acompañan... los jefes nos mandan, nos regañan, nos expulsan, nos despiden. **Queremos líderes.**

Hace no mucho, casualmente, conversaba en un foro sobre liderazgo a cuenta de un fantástico libro, *50 líderes que hicieron historia* (Luis Huete y Javier García), y me comentaban que “ya no hay líderes como los de antes”. Sorprendente afirmación.

Y ¿qué diferenciaba a los líderes de antes de los de ahora? Fundamentalmente **los valores, las virtudes** personales.

Se discute la ausencia de verdaderos liderazgos. Se discute la ausencia de verdaderos líderes en las instituciones, en la política.

Ahora parece que los líderes se fabrican en los medios de comunicación, en las tertulias televisivas o de radio, en las redes sociales: son los **líderes digitales**.

Ahora, de la noche a la mañana, aparece el *youtuber* de turno con no sé cuántos millones de seguidores, pero a la par, sin entender muy bien cómo o por qué, o sí, aparecen otros líderes que no solo nos representan, sino que nos gobiernan, como salidos de la nada, pero que están ahí por un algo que les ha convertido en líderes: hablemos de **Pedro Sánchez**, de **Alberto Núñez Feijóo**, de **Inés Arrimadas** o de **Yolanda Díaz** en nuestro país; pero también



aparecen tipos como **Joe Biden** (EE. UU.), Vladímir Putin (Rusia), Volodímir Zelenski (Ucrania), **Emmanuel Macron** (Francia), por poner algunos ejemplos, que son erigidos, como hablaremos, en líderes de organizaciones y de masas, tal vez, y sin entrar en valoraciones de tipo ideológico, por las circunstancias sociales. Surgen en un momento concreto, por motivos concretos y, en la mayoría de los casos, porque hacen uso del **manejo de las “emociones” de las personas**.

Podrán ser liderazgos transitorios o no, la historia lo dirá. De momento están y lo son.

**Karl Marx afirmó que “los hombres hacen su propia historia, pero no la hacen a su libre arbitrio, bajo circunstancias elegidas por ellos mismos, sino bajo aquellas circunstancias con que se encuentran directamente, que existen y les han sido legadas por el pasado”.**

Actualmente todo avanza a gran velocidad. También los medios de comunicación, las redes sociales. La noticia, la crítica, el valor, se generan en un instante.

Los **medios de comunicación** son capaces de crear líderes momentáneos, líderes virtuales; **los medios de comunicación son capaces de destruir en un segundo a un líder**.

Vivimos en un momento en el que no todo el mundo quiere ser líder, porque no todo el mundo quiere ser responsable de algo. Educamos a nuestros hijos sin que aprendan a valorar y, por ende, sin valores. **Asusta la responsabilidad, sobre todo la responsabilidad pública**. Con esto vengo a decir, desde mi humilde punto de vista, que no todos los que están en política —o dirigiendo instituciones públicas— tienen por qué ser líderes y, si lo son, nada nos dice que sean los mejores. Por otro lado, es posible que muchos de los mejores líderes no quieran estar al frente de organizaciones o instituciones públicas.

Decía Gabriel Elorriaga, en su extraordinario libro *La vocación política* (ed. ParteLuz), que **“lo que da nobleza a este oficio —el político— es poner las responsabilidades cívicas por encima de los intereses personales”**. Algo que no siempre es fácil y no siempre, como vemos habitualmente, se hace.

Y añade, en su argumentación, que los responsables institucionales o políticos lo son, “en parte, **producto de la elección de sus conciudadanos, pero también, en parte, producto de su propia decisión vocacional, de su formación y su entrega a una actividad dura, azarosa, inestable** y muy distinta de los gustos por la seguridad, el ‘confort’ y la independencia a que aspira el típico y mayoritario sueño del ‘hombre feliz’. Una carga suplementaria de riesgos, preocupaciones, viajes y exhibiciones y un constante reciclaje de conocimientos, relaciones y programas, configuran la actividad incansable de los que han elegido definitivamente este ‘oficio del alma’”.

La lectura de esta reflexión, escrita hace más de cincuenta años, nos lleva a pensar sobre si, en la actualidad, los liderazgos realmente obedecen a un aspecto vocacional o circunstancial.

**Hay muchos –seguro que todos conocemos a alguno– que se creen líderes. Eso ya es algo importante. Pero que uno se crea un líder no quiere decir que lo sea.**

Para ser líder tienes que ser valorado como tal por los que representas, sea en una institución, o que te sigan en un proyecto u organización.

**No es líder quien solo ostenta poder.** No es líder quien no valora ni resultados, ni talento, ni cumplimiento de objetivos de sus equipos.

El líder comparte, nunca es autoridad.

**El líder contagia emociones.**

### Propósito

**El líder debe liderar con propósito (sin propósito no hay liderazgo) y con corazón.**

El líder es el responsable de acometer el propósito, pero tiene que conseguir que ese trabajo esté hecho por personas. Complejo. Debe saber gestionar conflictos que pudieran producirse.

El que lidera un proyecto tiene un propósito.

El líder ha de ser consciente de que lo que está haciendo tiene un propósito.

El líder no se puede permitir no tener un propósito: el norte, la brújula.

El propósito debe ser compartido con las personas que trabajan en el proyecto. Una catedral no se construye sola, se construye en equipo, con comunicación interna.

El propósito comunicado compromete.

No es lo mismo conseguir que alguien haga algo (autoridad, jefe) que conseguir que alguien, por él mismo, se comprometa a hacer algo, quiera hacer algo. Eso es liderazgo.

No es lo mismo ser líder que jefe.

Compartir una meta, compartir un resultado. El líder siembra comunicación, confianza. Crea un entorno de seguridad. Trata de sacar lo mejor de cada uno.

El líder ha de preocuparse de cómo está cada persona que integra el equipo, que le hablen, que le cuenten, que le digan en confianza lo que quieren conseguir, lo que quieren hacer. Simplemente preguntarles cómo están.

Por eso apelo a algo que he comprobado en mi propia experiencia: **nos faltan líderes emocionales, personas.**

Si no somos así, difícilmente llegaremos a liderar nada.

**El líder con poder no es un líder.** Simplemente es una persona con un poder adquirido circunstancialmente que hará o deshará a su antojo; bien o mal, para su bien o para el mal de la colectividad.

Estar liderando una institución u organización en España conlleva un riesgo personal, por lo tanto ha de ser vocacional. Por el hecho de estar, o liderar, automáticamente recibes etiquetas normalmente aupadas en descalificativos varios y variados. Otras veces, cuando estás, tu permanencia no depende de que recibas más o menos apoyos, seguidores, cumplimiento de objetivos o votos, depende en la mayoría de las ocasiones de que caigas bien al que nombra, o esté por encima, los cargos de responsabilidad o los integrantes de las listas electorales.

## Mediocridad

El mediocre tiene miedo (a perder su sueldo o cuota de poder), el poderoso se llena de ego y autocomplacencia, y **el ansia de poder destruye los liderazgos.**

El mediocre, evidentemente con falta absoluta de cualidades de liderazgo, se suele rodear de más mediocres y se presenta rodeado por un equipo mediocre. Y los ciudadanos, pues, llegamos a admitir o votar también a representantes mediocres, que son los que los partidos presentan, y que en muchos casos encontramos dirigiendo ciudades y pueblos como alcaldes y concejales. Estos, a su vez, pueden llegar a desplegar su abanico de poder nombrando a responsables institucionales, de igual manera con el mismo perfil. Entonces nos encontramos con una sociedad que no avanza, que no lidera, que se ralentiza.

Eso no es liderazgo de ninguna de las maneras. **Es poder por poder.**

El líder no necesita tener un cargo. No necesitamos cargos para ser líder. Les recomiendo un libro fabuloso de **Robin Sharma**, titulado ***El líder que no tenía cargo***, que recrea en una fábula el valor del liderazgo natural, personal.

El liderazgo no es patrimonio de uno; líderes son todos los que integran la organización, institución o partido político y hacen posible que cada día se dé un paso más.

## La esencia del liderazgo es la vocación de servicio.

Líderes son todas esas personas que integran las Administraciones con vocación de servicio público, que innovan, que anónimamente investigan, proponen, y tratan de crear con pocos medios una Administración más eficaz desde los ayuntamientos, las diputaciones provinciales, la Administración regional o estatal.

El líder es el que influye en la gente de una manera u otra: con servicio.

El líder es humano, humilde, íntegro y ejemplar.

El líder inspira confianza o no lo es. Está convencido de sus creencias y tiene esa capacidad de transmisión hacia el resto.

## El líder es Humano

Tras estas breves reflexiones, a modo de introducción, trataré sobre el liderazgo y las cualidades que debe tener un líder en general, y las específicas de un líder institucional y político en particular.

Estas palabras introducen la esencia de un nuevo Liderazgo, ese liderazgo emergente que es el que los ciudadanos anhelan: **un Liderazgo Público Emocional, un Liderazgo Público Humanista.**

## 2. Pero... ¿qué es eso del liderazgo?

El concepto de liderazgo está en constante cambio. El líder de ayer no es el líder de hoy, ni será el de mañana.

Hay muchísimas acepciones sobre liderazgo. Cada uno de nosotros podríamos definir este bello término, de seguro, con unas palabras o un sentido diferente. Depende en gran medida del ámbito en el que nos movamos o, simplemente, de la situación en la que pudiéramos encontrarnos.

Todos tenemos nuestra propia definición de liderazgo dependiendo de la óptica en la que nos basemos para ello; desde un **concepto psicológico, social o político.**

**Liderazgo** es proceso/influencia, se ejerce en un grupo y se encamina a una meta (Northouse, 2001).

**El liderazgo es la capacidad que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, consiguiendo así que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad de cada uno sea diferente, en el logro de metas y objetivos comunes.**

También se entiende como la **capacidad de tomar la iniciativa**, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

### Capacidad

El liderazgo es una **capacidad que abre caminos** que otros ni siquiera contemplan.

El liderazgo está constantemente proponiendo iniciativas que permiten que un grupo de personas sea un equipo con motivación y compromiso.

**El liderazgo** es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para **dirigir a los demás.**

Si consultamos el **Diccionario de la Lengua Española (1986)** y también el de **Ciencias de la Conducta (1956)**, el primero lo define como “la **dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad**”, y el segundo como las “**cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos**”.

En cuanto a otras definiciones, el **liderazgo** es un intento de **influencia interpersonal**, dirigido, a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

Se suele asociar a la palabra **líder** la característica del **prestigio**: una **persona que inspira a otros a hacer algo**.

**Richard L. Daft** define —en su libro *La experiencia del liderazgo*— el liderazgo como *una **relación de influencia que existe entre un líder y sus seguidores**, en la cual se pretende generar un cambio y llegar a resultados reales que reflejen los propósitos compartidos. Los elementos de esta relación son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.*

Otro autor, **Arieu**, habla del liderazgo planteando que “es líder aquella persona que tiene la **capacidad de inspirar** y de incluir a otros en ese sueño”. Y lo define como “**la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño**”.

En la Administración de empresas el liderazgo es **la acción de llevar a cabo una actividad** (como un proyecto) de forma eficaz y eficiente dentro de una organización.

**Liderazgo, pues, es el conjunto de capacidades, relaciones y actividades que intrínsecas a una persona le permiten así influir sobre el comportamiento de los miembros o integrantes de un grupo, para así definir y conseguir de manera más eficaz sus objetivos.**

**Visión de conjunto** sobre intereses comunes, instituciones u organizaciones, grupos, **definición de objetivos y fines** y medios para alcanzarlos de la manera más eficaz.

La tendencia actual no va, como hace tiempo, hacia una definición de liderazgo heroico, carismático, poderoso. La tendencia del **liderazgo es emocional**, grupal, con capacidad para definir objetivos, comunicarlos y, con trabajo y esfuerzo, conseguirlos.

### 3. Los estilos de liderazgo

Existen multitud de clasificaciones y estudios que describen los posibles estilos o tipos de liderazgo. Diría que **hay tantos como personas y circunstancias**.

Si paramos y pensamos en grandes líderes, seguro que rápidamente nos vienen a la cabeza diferentes nombres de personas. Recordarlos es sencillo, lo difícil sería identificar el cómo consiguieron llegar a ser expuestos como líderes en uno u otro ámbito.

Podemos pensar en individuos concretos reconocidos como líderes por todos, todo tipo de personalidades que de manera diferente han ejercido su liderazgo con fines y motivaciones muy distintas y particulares.

**Estrategas militares** como Napoleón Bonaparte o iconos del **pacifismo** como Gandhi.

**Martin Luther King**, por ejemplo, ejerció su liderazgo a través de la **autoridad moral** que le reconocieron espontáneamente miles de personas; me viene a la cabeza **Donald Trump**, que ejerce su liderazgo de una manera más que particular, pero lo hace en virtud de la **potestad que le han conferido las urnas**, aunque guste menos.

Hay líderes que destacan por su **bondad** y otros por **conocimientos técnicos, talento o profesionalidad**. Nadie pone en duda el liderazgo de la **Madre Teresa de Calcuta** o, en otro extremo, el ejercido por **Steve Jobs**. Y si nos vamos al ámbito deportivo, podríamos hablar de **Nadal, Gasol o Guardiola**, por poner unos ejemplos.

Y todos conocemos, cómo no, a esos líderes, también, que lo han sido y han pasado por la historia de **forma abominable**: podríamos, desgraciadamente entre otros, hablar de **Hitler**, y en los últimos tiempos añadiría, de mi cuenta personal, a **Vladimir Putin**, invasor de Ucrania.

Todos ellos lo fueron, o son, por determinadas circunstancias de la historia. Todos ellos son y serán recordados, por una u otra cuestión. Si lo pensamos un instante, aquellos que más quedan en nosotros, como referentes, son los que nos llegaron, nos penetraron **emocionalmente** de una manera u otra.

Un líder lo es realmente si ejerce su **liderazgo de un modo emocional**, que es lo que planteo y trato de defender en estas páginas.

El **líder emocional** se distingue por la **calidad de su relación con los demás**, no porque tenga más o menos formación, porque sepa más o menos tácticas de convencimiento, o por más o menos talento científico o técnico.

En los últimos tiempos, debido a unas circunstancias desagradables, ha surgido un ejemplo, a nivel mundial, de líder emocional. Me refiero a **Volodímir Zelenski**, presidente de Ucrania, que ha convulsionado al mundo con su forma de liderar y afrontar unos acontecimientos tan ingentes y aterradores.

**Zelenski** ha conseguido dos cosas: despertar en sus ciudadanos un nivel de valentía, patriotismo y resistencia poco visto y, segundo, conseguir el apoyo externo de gran parte del mundo. Ha emocionado.

Podía haber huido como han hecho otros mandatarios en conflictos parecidos, pero no solo no lo ha hecho, sino que se ha quitado el traje y la corbata, se ha enfundado en unas ropas verdes y, en cambio, ha generado un estilo de liderazgo empático, emocional, que lo ensalza como gran líder frente a otros estilos de liderazgo como bien puede ser el del invasor ruso Putin.

El COVID nos cambió a todos y en todos los niveles de nuestras vidas: personal y profesional. También cambió las instituciones y, por qué no decirlo, la necesidad de liderazgos políticos cercanos, resolutorios, que nos generen seguridad frente a la incertidumbre y la vulnerabilidad subyacente.

Líderes auténticos, no de postureo.

Líderes que se remanguen, que empaticen, que transmitan emoción con sencillez y humildad.

**Son las circunstancias que se nos ponen delante las que nos dan la oportunidad de demostrar si somos capaces de enfrentarnos a ellas con coraje y significarnos como líderes.**

**Zelenski** es un ejemplo de estilo de liderazgo que debe inspirar a muchos dirigentes, responsables o mandatarios públicos o privados.

**Richard Boyatzis** (autor de *Líder Emocional* o *El líder resonante crea más*) dice que **“no hay nada más extenuante que tratar de liderar a miles de personas, por eso los malos líderes tienen el síndrome del sacrificio:**



**están quejándose todo el día de lo mucho que hacen por el pueblo o la empresa sin ser correspondidos. Se recurre a justificar el comportamiento propio y a culpar a los demás, y a simular en el hogar o en el trabajo”.**

Esto, evidentemente, es ser un mal líder o, simplemente, no serlo.

**El comienzo del fin de un líder, institucional, político o empresarial, es el aislamiento, la burbuja. La pérdida de la sensibilidad emocional.**

Todo líder que lo sea, motiva, inspira y saca lo mejor de uno mismo. Compromete a las personas y las hace sentir parte de un Todo.

Como comenté al principio, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno, pero como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), **las clasificaciones corresponden a la forma, al estilo, en que ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sean líderes.**

### 3.1. Liderazgo Weber

Comenzamos con las ideas sobre el liderazgo que nos expone **Max Weber**, que lo divide en tres tipos, que irían desde el más cómodo y el más tenaz y comprensivo hasta los opresivos y tiránicos.

- El **líder carismático** sería aquel al que sus seguidores atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes.
- El **líder tradicional** sería el que hereda el poder, ya sea por costumbre o por jerarquía.
- El **líder legal** es aquel que asciende al poder por métodos democráticos o es elegido porque muestra la calidad de experto que es en la materia que le compete.

### 3.2. Liderazgo referido a formas de autoridad

- **Líder tradicional:** Aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Por ejemplo, los reyes.
- **Líder legal:** Sería aquel que obtiene el poder mediante una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia

para dirigir a los demás. El término legal se refiere a las leyes o normas jurídicas. Un líder legal es simplemente aquel que cumple con la ley. Para ser un líder, es requisito inevitable que cumpla con ella.

- **Líder legítimo:** El término líder legal estaría mal empleado. Sería, en todo caso, “líder legítimo” y “líder ilegítimo”. El primero adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo no podemos considerarle como líder, ya que una de las características del liderazgo es la capacidad de convencer, así que un “liderazgo por medio de la fuerza” no es otra cosa que carencia del mismo.

### 3.3. Otras clasificaciones más frecuentes

Veamos las clasificaciones de liderazgo más frecuentes con las que podemos encontrarnos.

Según la formalidad en su elección:

- **Liderazgo formal:** preestablecido por la organización.
- **Liderazgo informal:** emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores:

- **Liderazgo autoritario.** En este caso el líder es el único en el grupo que toma las decisiones. Tiene el poder absoluto sobre el grupo o equipo dentro de la institución u organización. La comunicación es unidireccional: de líder a subordinado.
- **Liderazgo democrático.** El líder aquí toma las decisiones en y con el grupo. Agradece la colaboración y la opinión. Invita a participar al resto en la toma de decisiones. Hace aumentar la satisfacción de los medios del grupo y ayuda a desarrollar habilidades.
- **Liderazgo liberal *laissez faire*.** Expresión francesa que significa “dejar hacer”. El líder deja el poder en manos del grupo. Deja a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. No juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del equipo.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados:

- **Liderazgo transaccional.** Este estilo de liderazgo supone que los miembros del grupo han acordado obedecer completamente a

su líder cuando aceptan el trabajo. Reconocen al líder como tal y como autoridad.

- **Liderazgo transformacional** o carismático. Para mí el verdadero estilo de liderazgo y que más se acerca al Liderazgo emocional. **Inspiran a sus equipos permanentemente transmitiendo** entusiasmo, fe, alegría.

Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

El liderazgo también puede clasificarse así:

- Liderazgo **individual** (ejemplo a seguir)
- Liderazgo **ejecutivo** (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto)
- Liderazgo **Institucional**

Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización, hablamos de **líderes formales**. Así, este líder debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada.

Los estilos de liderazgo son situacionales, **dependen de cada momento o situación**.

**No olvidemos nunca esta regla fundamental del liderazgo y las relaciones: “No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas”.**

**Francisco Alcaide**, fantástico autor y conferenciante (*Coaching*, Liderazgo y *Management*, Desarrollo Personal y Emprendimiento), escribió hace años un artículo, en el que pretendía dar una visión clara y concisa, ante las tan diversas, y a veces difíciles, definiciones y clasificaciones de liderazgo:

1. **Liderazgo creativo (visión).** La institución, la organización, la empresa debe tener clara su razón de ser: *dónde está y dónde quiere estar*. Cuál es su visión, misión, objetivos y cultura. El líder debe tener gran capacidad para anticipar escenarios y trazar el rumbo y la estrategia a seguir.
2. **Liderazgo emocional (seducción).** No basta con tener claro hacia dónde se dirige la empresa, sino que el líder debe ser capaz de transmitirlo. Dotar de contenido emocional a los mensajes y que llegue a cada uno de los miembros y rincones de la organización. Todo líder que merezca este calificativo está obligado a ser un seductor, alguien capaz de entusiasmar con *lo que dice y cómo lo dice*.
3. **Liderazgo técnico (ejecución).** Las palabras inspiran, pero lo determinante son las acciones. El liderazgo es la capacidad de convertir sueños en realidades. Sin resultados no hay liderazgo.
4. **Liderazgo humano (personas).** Se pueden conseguir resultados de dos maneras: sin tener en cuenta a las personas, o teniéndolas en cuenta; machacándolas, o consiguiendo que se desarrollen al mismo tiempo que la organización. Hay que tratar a las personas con dignidad. El auténtico líder busca el encuentro con la gente, negocia y gestiona conflictos de manera permanente, por ello la Inteligencia Emocional es su herramienta clave. **El 90 % del éxito del líder es Inteligencia Emocional.**
5. **Liderazgo ético (valores).** El profesor Fernández Aguado explica esta cuestión con gran agudeza. Una cosa es el liderazgo *técnico* (arrastrar a la gente) y otra el liderazgo *ético* (hacerlo hacia objetivos valiosos). El auténtico líder es el que hace *bien el bien*; es decir, hace las *cosas correctamente* (técnica) y además hace las *cosas correctas* (ética).

El autor añade a su particular clasificación que **“Sin ética no se puede hablar de Liderazgo; hablaremos de mafiosos, conseguidores, maquiavélicos empresariales en los que el fin justifica los medios, gente sin escrúpulos que son mercenarios del dinero... pero no de Líderes. Líder es aquel que además de conseguir resultados, respeta las reglas del juego, tanto las escritas como no escritas”**.

Clasificaciones, repito, hay muchas, estas son las que considero más importantes.

**“Breve es la vida. No olvides lo más importante que hay en ella, como es vivir para el prójimo y obrar bien por él” (Marco Aurelio).**

La conclusión siempre será la misma: antes de estudiar o hablar de los tipos de liderazgo, de estudiar sus clasificaciones o estilos dependiendo del momento, lo que tendríamos que hacer es **aprender a liderarnos nosotros mismos**.

**Si te lideras tú, terminarás por liderar la vida: la tuya y la de los que te rodean.**

#### **4. Hacia un liderazgo emocional**

##### **4.1. Goleman y el liderazgo**

Uno de los estudios más interesantes que he leído sobre la teoría del liderazgo lo ha desarrollado el psicólogo estadounidense, y profesor de Harvard, **Daniel Goleman**.

**Daniel Goleman**, en su artículo **“Leadership That Gets Results”** (“Liderazgo que obtiene resultados”), publicado en marzo-abril del 2000 en la revista HBR, a partir de un estudio de la firma de consultoría Hay/McBer, nos dice que de una base de datos de más de 20 000 directores o ejecutivos, tomaron una muestra de 3871 directores para poder observar los estilos de liderazgo que estos practicaban en la empresa. Estos seis estilos de liderazgo eran y son distintos. Son **estilos que se utilizan para satisfacer determinadas situaciones**.

**“La verdadera función que define a un líder efectivo es su capacidad para obtener resultados” (Goleman).**

Goleman define **6 estilos diferentes de liderazgo** y cada uno de ellos tiene su origen en determinado componente de la inteligencia emocional.

El autor nos viene a decir que, **dependiendo de cada situación, el líder debe elegir un estilo de liderazgo u otro**.

## El líder debe tener capacidad de adaptación a la situación o circunstancia requerida.

### ¿Cuáles son estos 6 estilos de liderazgo?

1. **Liderazgo Coercitivo:** es **el menos eficaz**. El equipo debe cumplir las tareas ordenadas por el líder de forma inmediata, utilizando para ello instrucciones concretas y precisas. Esto suele generar mal ambiente de trabajo y desmotivación entre el equipo, ya que solamente actuarán por miedo a las represalias que se puedan tomar. Los componentes del grupo se sienten mal tratados, sin respeto. **No es recomendable.**
2. **Liderazgo Visionario u Orientativo:** busca movilizar a la gente a través de su visión, haciéndoles sentir su papel dentro la misma. El líder visionario **tiene una imagen clara de hacia dónde dirigirse, su camino**, y busca que el resto también lo vean así. Suele ser el estilo de liderazgo más efectivo de todos y, por tanto, es el que deberíamos utilizar la mayor parte del tiempo. **Motivan, emocionan.**
3. **Liderazgo Afiliativo o Asociativo:** este tipo de liderazgo se basa en la creación de lazos emocionales en el grupo, potencia la armonía entre sus miembros para crear un ambiente de trabajo agradable. Este estilo da un gran protagonismo a las personas, en detrimento de las tareas y los objetivos organizacionales.
4. **Liderazgo Democrático o Participativo:** su base fundamental es que las decisiones se toman de manera conjunta entre todos los miembros del equipo. Es muy de reuniones participativas. Es útil cuando el líder no tiene una idea clara de hacia dónde ir en determinadas situaciones y busca la consulta y la opinión grupal.
5. **Liderazgo Ejemplar:** en el sistema de liderazgo ejemplar el líder marca un rumbo y se pone a sí mismo de ejemplo, actuando siempre como modelo. **El líder como ejemplo a seguir.**
6. **Liderazgo Coach:** es una tipología de líder que busca el desarrollo de los miembros de su equipo de trabajo. Ayuda a identificar sus puntos fuertes y débiles y a establecer metas a largo plazo en su carrera profesional.

ESTILO DE LIDERAZGO	CÓMO CONSTRUYE RESONANCIA	IMPACTO EN EL AMBIENTE DE TRABAJO	CUÁNDO RESULTA APROPIADO
VISIONARIO (AUTORIZADO)	Guía al personal hacia un sueño compartido	El más fuertemente positivo	Cuando el cambio requiere una nueva visión, o cuando se necesita una dirección clara
ENTRENADOR	Conecta lo que uno quiere con los objetivos del grupo	Muy positivo	Para ayudar a un empleado a contribuir con eficiencia al grupo
ASOCIATIVO	Valora las aportaciones personales y obtiene compromiso a través de la participación	Positivo	Para curar diferencias en un grupo, motivar en épocas de éxito o fortalecer conexiones
DEMOCRÁTICO	Valora las aportaciones personales y obtiene compromiso a través de la participación	Positivo	Para crear grupo o consenso, o para obtener sugerencias de los miembros del equipo
QUE MARCA LA PAUTA	Establece desafíos y metas atractivas	Con frecuencia muy negativo, porque se emplea mal	Para conseguir grandes resultados de un equipo competente y con talento
COERCITIVO	Alivia los temores dando una dirección clara en una emergencia	Con frecuencia muy negativo, porque se emplea mal	En época de crisis, para cambiar una mala situación

Cuadro extraído del libro *Cómo ser un líder*, de Daniel Goleman.

Para **Goleman** cada uno de los tipos de liderazgo tiene sus ventajas e inconvenientes. Por ello, como ya he comentado, es fundamental **escoger en cada momento analizando ventajas e inconvenientes, según se adapte a las circunstancias y al grupo.**

#### 4.2. ¿Qué es Inteligencia Emocional?

Volvemos a encontrarnos con un concepto que, junto al de liderazgo, contiene muchas acepciones diferentes y diferenciadas, pero que, en lo que nos compete, nos va guiando hacia nuestro resultado final: **el liderazgo emocional.**

**Inteligencia Emocional** podríamos decir que es la **habilidad para identificar, asimilar, comprender y llegar a gestionar nuestras emociones y las del resto de personas.** De esta manera nuestras relaciones con los demás serán más fáciles, así como la consecución de objetivos, metas, y la superación de los obstáculos que se interpongan en nuestro camino.

Nuestra vida, en cualquier ámbito, sea personal o profesional, está llena de momentos en los que las emociones, positivas o negativas, aparecen. Nos pueden subir el ánimo o bloquear y hundirnos. Si tenemos capacidad de manejarlas venceremos el momento.

**Ser consciente de nuestras emociones, manejarlas y conocer el impacto que pueden llegar a ejercer en las demás personas, ya sea en positivo o en negativo, es una cualidad que nos convierte en potenciales líderes.**

**Peter Salovey y John D. Mayer** podrían ser los principales investigadores de la Inteligencia Emocional allá por el año 1990. En su influyente artículo “Inteligencia Emocional”, la definen como **“el subconjunto de la inteligencia social que implica la capacidad de monitorizar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento de uno y acciones”**.

Los autores propusieron un modelo que identifica cuatro factores diferentes de la Inteligencia Emocional, que son: la percepción emocional, la capacidad de razonar usando las emociones, la capacidad de comprender las emociones y la capacidad de manejar las emociones.

### Percepción de las emociones

El primer paso en la comprensión de las emociones es percibir las con precisión. Esto podría implicar la comprensión de las **señales no verbales como el lenguaje corporal o la expresión facial**.

### Razonar usando las emociones

Consistiría en utilizar las emociones para promover el pensamiento y la actividad cognitiva. Las emociones ayudan a priorizar aquello a lo que es prioritario prestar atención y por tanto reaccionar, respondiendo de este modo emocionalmente a las cosas que captan nuestra atención.

### Comprensión de las emociones

Las emociones que percibimos pueden tener muchos significados. Si alguien está expresando emociones de ira, el observador debe interpretar la causa de su ira y lo que podría significar: insatisfacción, cansancio o problemas personales (ejemplo).



## Gestionar las emociones

Gestionar con eficacia las emociones se convierte en algo crucial en la Inteligencia Emocional. Regular y responder de manera apropiada según percibamos las emociones de los demás.

Pero volvamos a Goleman.

En el **año 1995** Daniel Goleman escribe su ya famoso libro ***La inteligencia emocional*** y lanza al mundo un concepto novedoso por el que **la inteligencia de una persona no solo depende de los conocimientos o habilidades que tenga, sino que existen otros tipos de inteligencia que debemos considerar**. Dicho en otras palabras, no solo basta —o ni siquiera hace falta— con tener un coeficiente intelectual alto, sino que es necesario tener otra serie de habilidades.

**Goleman** define la inteligencia emocional como la **capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las emociones**.

### **¿Qué características tiene una persona emocionalmente inteligente según Goleman?**

En base a la definición de Goleman destacamos las siguientes características de las personas emocionalmente inteligentes:

- **Autoconocimiento.** La inteligencia emocional supone conocerse a uno mismo, saber y entender los estados de ánimo que tenemos y a qué se deben, así como las consecuencias que esos estados de ánimo pueden tener en otras personas.
- **Autorregulación.** Una persona que es inteligente desde el punto de vista emocional sabe controlar sus impulsos, sus emociones, y pensar antes de actuar. La autorregulación supone el uso de la asertividad, la apertura a nuevas ideas, la flexibilidad ante los cambios.
- **Empatía.** No todo es escuchar a otra persona, sino que realmente debemos ponernos en su lugar, saber cómo se siente, qué emociones siente, por qué las expresa de una determinada manera.
- **Habilidades sociales.** Las anteriores características ayudan a que la persona con inteligencia emocional sepa gestionar correctamente sus habilidades sociales para relacionarse con todo tipo de personas y así generar confianza.

- **Automotivación.** Una persona inteligente emocionalmente no necesita que la reconozcan o que la premien cuando logra algo; es capaz de automotivarse por sí misma.

### 4.3. Cualidades de un líder con Inteligencia Emocional

Nos vamos acercando, poco a poco, a ese resultado que pretendemos.

Una vez que hemos repasado los conceptos básicos, vamos a tratar de comenzar a dar forma a ese **líder ideal** que pretendemos.

Asumiendo que el líder de hoy debe tener como característica principal la Inteligencia Emocional (conciencia de uno mismo, autocontrol, empatía y destreza social), podríamos apuntar como **cualidades de un líder con Inteligencia Emocional** las siguientes:

- ◆ Gestiona y clasifica, maneja, sus emociones y las de los demás.
- ◆ Se adapta sin problemas a los cambios.
- ◆ Reflexiona y medita sus decisiones y acciones.
- ◆ Conoce de sus fortalezas y debilidades.
- ◆ Escucha y se preocupa por el lenguaje y la percepción final por parte del oyente.
- ◆ Sabe decir que NO.
- ◆ Trabaja bien en equipo. Hace sentir cómodos a los demás.
- ◆ Es valiente. Sin miedo al riesgo por convicción.
- ◆ Es agradecido. Siempre, en momentos de éxito pero también de fracaso.
- ◆ Tiene sentido del humor.
- ◆ Inspira al equipo
- ◆ Crea resonancia.
- ◆ Conoce el potencial de los demás.
- ◆ Imprime un estado de ánimo positivo que permite lograr grandes resultados.

- ◆ Sabe comunicar.
- ◆ Siente pasión por el trabajo.
- ◆ Piensa con claridad y resuelve problemas.

## El liderazgo consiste en no ser de cualquier manera, a cualquier precio o por encima de lo que sea.

El liderazgo no es de aquel que busca honores, poderes, riqueza. Esos no son los verdaderos valores del líder.

El líder puede tener ambición, pero no a cualquier precio.

**No todos los líderes son iguales, como no todas las personas somos iguales.**

Lo que nos hace mejores o peores líderes no son nuestras capacitaciones, nuestras ideas o proyectos; es **nuestra inteligencia emocional**: conciencia de uno mismo, autorregulación, empatía y destreza social.

## El líder emocional es iniciativa, es destreza estratégica.

Está comprobado que la inteligencia emocional “**no solo distingue a los líderes destacados, sino que también puede relacionarse con los que ofrecen grandes resultados**” (Goleman, *Cómo ser un líder*).

### 5. Liderazgo público emocional

Podemos afirmar que en el año 2004 se da un vuelco en nuestro país a lo que se refiere al voto por costumbre, por lo tradicional y racional, dejando paso a un **voto emocional**.

En aquel momento, un devastador atentado en el metro provocó un vuelco electoral, dando un giro a la historia política en España. La rabia, el dolor, la solidaridad, rompieron con lo que parecía estaba establecido en el guion de un resultado político.

Las emociones dejaron de lado las propuestas o los programas. Una explosión de sensibilidad emocional arrojó a la calle un cambio en el liderazgo.

Ya no vale el postureo programático, sin salir del guion, ante las cámaras, en mítines o debates de televisión; a partir de aquel entonces **comienza**

**un cambio en el lenguaje que alude más a las emociones.** El liderazgo entra en una etapa en la que cambian por entero los cánones de ese *liderazgo conservador* existente, para transformarse en un **liderazgo humano**.

**Ya no se elige a un líder por pensamientos racionales, ahora lo elegimos por emociones, por corazón.**

Estamos viendo, en los últimos tiempos, emerger a líderes y partidos políticos nuevos. Son líderes que han nacido desde las emociones. Emociones provocadas por **crisis económicas, desajustes sociales, desahucios, corrupciones, solidaridad, banderas territoriales o creencias circunstanciales**. Emociones provocadas por una **pandemia** nunca vista, ni mucho menos vivida, por las generaciones actuales, o emociones provocadas por una **guerra a las puertas de Europa** con una repercusión global.

Cada ciudadano, cada persona, se forma un guion de preferencias que corresponden más a sensibilidades personales, humanas y emocionales, que pudieran ser circunstanciales o momentáneas, que a propuestas, programas o gestión de unos u otros desde el Gobierno o las instituciones.

**¿Y para qué sirven las emociones?** Las emociones nos marcan la manera de ver la realidad que nos rodea. Las emociones nos hacen pensar de una manera u otra. Aprender a manejar nuestras emociones es aprender a ver de una manera diferente.

Las emociones motivan, y por ello **ser un líder emocional es autoco-nocimiento, motivación, sensibilidad e intuición para gestionar no solo sus emociones, sino también las de los demás**. Estimular las emociones existentes para influenciar en la persona y llegar a liderarla.

Los liderazgos vienen adaptándose a esas nuevas tendencias que vienen marcando los ciudadanos.

**Un líder sin emociones no puede liderar a los demás, ya que la gestión de las emociones es la base para que un equipo funcione.**

Un líder sin emociones no es un líder.

**Emociónate y Emocionarás.**

Las emociones son un elemento fundamental para un líder en los tiempos que vivimos.

El líder emocional debe manejar con destreza dos de los aspectos de inteligencia emocional: la empatía, en todo su significado, y las habilidades sociales.

La **empatía**, como esa habilidad para entender, ponerse en el lugar del otro; escuchar a las personas, entender y responder a sus necesidades.

Las **habilidades sociales**, como capacidad para relacionarse, comunicar, negociar, influenciar y persuadir.

**El liderazgo es algo que influye en nuestras vidas de una u otra manera, a nivel personal o a nivel profesional.**

Todos tenemos que aprender a liderarnos como primer paso indispensable para liderar en nuestro entorno profesional, ya sea empresarial, político y/o institucional.

Las personas tienen que sentirse que son la parte de un todo: valores y creencias. Que cada uno pueda decidir y opinar. **Confianza y Empatía.**

Tener la sensación de pertenencia a un grupo, confianza, te da fuerza para enfrentarte a los retos y las amenazas del exterior.

**“... si tus actos inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser más, eres un líder”  
(John Quincy Adams).**

El liderazgo emocional es autocontrol. Y autocontrol es autoconocimiento. El autocontrol es una conversación con nosotros mismos, conocer nuestras virtudes y defectos. Nuestros límites.

Autoconocimiento es base en el liderazgo. Conocer nuestras emociones, fortalezas, debilidades, límites, valores, sueños, sentimientos.

El líder emocional toma las decisiones conociendo a las personas a las que van dirigidas. Conocer emociones y circunstancias personales.

**Las personas que controlan sus impulsos y sentimientos crean un ambiente de confianza y justicia.**

**Líder emocionalmente efectivo** es aquel que está motivado, que moviliza sus emociones positivas para ir hacia nuevas metas.

El líder contagia al resto, por lo tanto, el control de sus emociones que supone la transmisión de motivación, ilusión, esperanza en un proyecto.

**La motivación del verdadero líder es conseguir las cosas por el mero hecho de conseguirlas.**

Elevar constantemente el objetivo de rendimiento.

Estar pendiente de los resultados.

El liderazgo en las instituciones, en política o en la empresa va unido al liderazgo vital.

La emoción tiene un papel fundamental en el destino de una organización social o política, una institución o un territorio: municipio, región o país.

El líder debe influenciar para bien en el comportamiento de los demás.

Y de ahí viene el **equilibrio entre el ser y el liderazgo**.

### 5.1. Líder completo

Un **líder completo** es aquel que atiende por igual todas las facetas de su vida. Está en equilibrio.

Debemos aprender a ser líderes de nuestra propia vida para después ser líderes en el resto de ámbitos externos.

El líder tiene que ser capaz de manejar su vida interior de tal forma que traslade al exterior optimismo y energía.

**Liderarse uno mismo es, posiblemente, lo más complicado del liderazgo. Es un desafío.**

**Pasión.** Un líder genera pasión por la vida, por su trabajo, por todo lo que hace. Y la pasión se transmite, se comparte.

**El líder nunca busca excusas, busca soluciones.**

Establecemos nuestras metas y objetivos en función de la imagen que tenemos de nosotros mismos.

Coincido plenamente con Stewart D. Friedman, quien, en su libro *Total Leadership*, **nos explica lo que es ser un líder completo.**

El líder, o lo es en todos los aspectos de su vida o no lo es en nada.

El líder total es auténtico, íntegro e innovador.

**El líder completo actúa con integridad, autenticidad y creatividad. Es una buena persona: es creativo, completo, es verdad.**

Todos somos líderes de nuestra propia vida. Si lideramos nuestra vida podremos liderar organizaciones, instituciones y sociedades, transformándolas en un todo mejor para la construcción de ese mundo de progreso que todos anhelamos.

Según Friedman diríamos que:

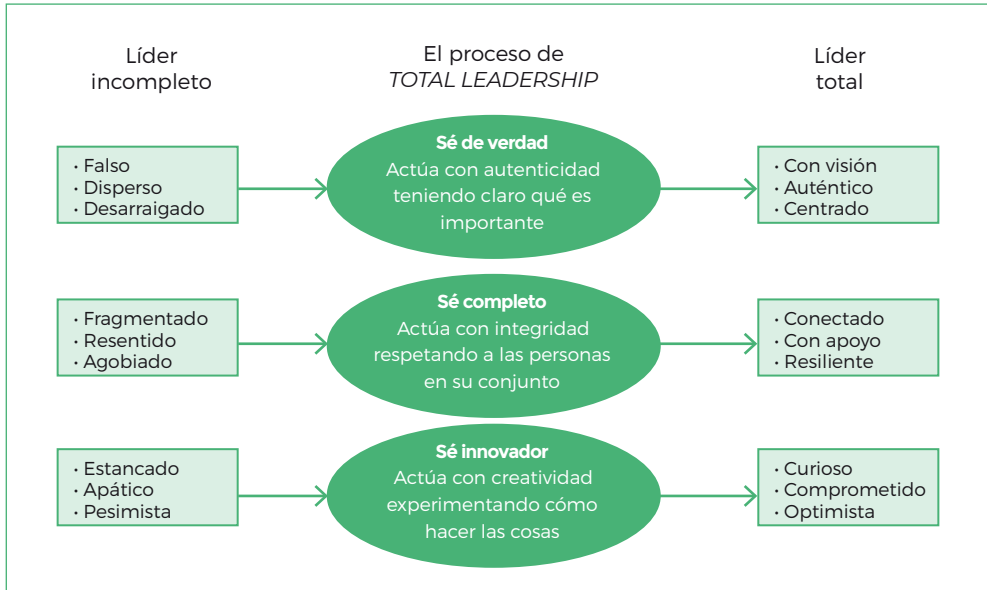
Un líder Total es **Auténtico**: actúa de verdad porque lo que hace le apasiona, sabe que crea valor para los que le rodean y para sí mismo. Tiene una visión que le inspira a él y a los que le rodean. Conoce sus prioridades, fortalezas y debilidades. Se responsabiliza de lograr objetivos para la sociedad.

Un líder Total es **Íntegro**: consigue la tranquilidad de espíritu necesaria para actuar de forma coherente en los diferentes ámbitos de su vida. Nutre las redes, las asociaciones y entidades que pueden aportar valor y apoyo a los resultados que busca. Sabe quiénes y qué es lo más importante.

Un líder Total es **Innovador**: actuar con creatividad te aporta seguridad y te permite adaptarte a las nuevas circunstancias. Te mantiene activo. Estás constantemente pensando en los medios que te permiten alcanzar los objetivos.

“[...] los grupos y las organizaciones se benefician, es decir, sus metas serán más fáciles de alcanzar cuando todos sus miembros se sientan como líderes, viéndose a sí mismos capaces de movilizar a las personas hacia los objetivos valiosos. El liderazgo es un recurso ilimitado: cuánto más mejor” (*Total Leadership*, Stewart D. Friedman).

## CONVERTIRSE EN UN LÍDER TOTAL



Cuadro extraído del libro *Total Leadership*, de Stewart D. Friedman.

**Si estás al frente de un equipo el primero al que tienes que motivar, influir e inspirar es a tu propio ser. Cuando seas capaz de liderarte a ti mismo podrás liderar a otros.**

Para conseguirlo estos son los *tips* clave en los que se debe incidir:

- Aprender a saber utilizar tu sentido común.
- Ser disciplinado.
- Ser capaz de crear buenos hábitos en aras de tu salud física y mental.
- Estar visible, accesible y disponible para vivir la realidad del día a día de tu gente y de la calle.
- Tener integridad personal basada en la honestidad y los principios éticos.
- Ser creíble. Aprender a reconocer errores y tratar de no repetirlos.
- Saber asumir riesgos mediante la innovación, la creatividad y sin temor al fracaso.
- Ser digno de confianza y confiar para delegar.



- Aprender a comunicarte.
- Hacerte respetar. Ser asertivo.
- Prescindir del orgullo personal y dar entrada a la humildad.
- Aprender a saber escuchar y no a oír.
- Ser perseverante sin ceder fácilmente en tus propósitos.
- Tener sentido del compromiso.
- Aceptar la crítica. Saber que siempre existe y no querer gustar a todo el mundo.
- Entrenar tu capacidad de autocontrol y serenidad.
- Tener capacidad para automotivarte.
- Sentir pasión por lo que haces.
- Ser empático.

Todos cometemos errores. De seguro, si nos analizamos, habremos fallado en innumerables ocasiones. Yo el primero, más que ninguno. Pero es esencial que tengamos muy en cuenta, en nuestro día a día, estas habilidades que nos forman como verdaderos líderes personales.

**“El mando debe ser un anexo de la ejemplaridad”**, decía don Ortega y Gasset.

**Los grandes líderes tienen en común la perfecta sintonía entre cuerpo, mente, alma y espíritu; inspiran a los demás a través de la esperanza y la visión y por ello irradian compasión. Ser un líder realmente significa ser el líder de tu propia vida, caminar en una dirección, la que te marques, corregir aquello que creas para ir haciendo tu vida más plena y llena de sentido.**

Una vez sepas liderarte podrás liderar a tu equipo. Liderarse a sí mismo es confiar en sí mismo y ser consciente de cómo te sientes, de tus fortalezas y debilidades.

**Todos somos líderes, pero no todos somos buenos líderes.**

Los hay que van por la vida dejándose llevar por otros sin ser capaces de tomar sus propias decisiones. Estos tipos jamás podrán liderar a nadie. Estos

tipos son los que luego se suelen rodear de personas todavía más mediocres que ellos. Son esos tipos acomplejados que cohabitan muchos de esos despachos de Administraciones varias, empresas u organizaciones políticas. Se puede pensar que son líderes, pero no son buenos líderes. **El mal líder cae solo. Es cuestión de tiempo.**

Líderes de verdad hay muchos. Son personas corrientes que trabajan dentro del anonimato, pero que realizan una gran labor dentro de su comunidad, **consiguiendo grandes resultados a base de disfrutar del camino y servir a los demás.** En ciertos ámbitos esto no suele ser lo habitual.

**Hay líderes que creen serlo y no lo son.** Y líderes que lo son aunque no lo sepan.

Todos llevamos un líder dentro. Naces con ello. Líder eres tú.

**Y para ser tu propio líder es imprescindible que te sientas persona por encima de todo, pero no por encima de nadie,** y que, por supuesto, nunca lo olvides.

Si los que te rodean te ven como persona, humano, humilde, independientemente de la responsabilidad o cargo que ocupes, será el primer paso para motivarlos y que te sigan como líder.

Hablar de liderazgo hoy, es hacerlo desde variados puntos de vista. Cuando pensamos en un líder es frecuente que nos fijemos en las cualidades personales que reúne, en sus valores, en sus conocimientos técnicos o habilidades sociales, en su experiencia contrastada.

Pero también es posible poner el acento en la capacidad que un buen líder puede tener para conseguir que los demás, un grupo más o menos determinado de personas, se animen o bien a realizar con entusiasmo su trabajo para conseguir un objetivo común a todos, o bien a apoyar un proyecto político que resulte atractivo.

Tanto en un caso como en el otro, ese líder, profesional o político, destacará por su **habilidad para despertar las emociones o, incluso, el entusiasmo** de los demás en la persecución de una finalidad común que se considera altamente deseable.

## 5.2. Liderazgo político

De todos los ámbitos en los que me he movido, tal vez el que más me ha hecho y me hace reflexionar es el político.

## El liderazgo en política es emoción

Hablar de política, en los últimos tiempos, o de liderazgo político, es embozonar el lenguaje del propio liderazgo. Limpiemos de una vez el término y volvamos a la esencia de su significado. **La política es el arte del buen gobierno y por lo tanto la búsqueda, desde el liderazgo, del bien común para todos los ciudadanos.**

### El líder político debe ser emocional, porque el líder políticamente emocional es ejemplar.

La política se inicia en el corazón del líder.

El liderazgo político, como tal, no es diferente al resto de tipologías de liderazgos, pero sí un tanto especial.

Si hablamos de liderazgo político, más allá de esas cualidades o capacidades personales del líder, conviene también tener muy en cuenta otros factores o contextos que pueden determinar, en buena medida, aquellas características personales o el modo en que las mismas se ejercen.

Hablar de lo político, en estos momentos, es poner la tilde, desgraciadamente, en lo “poco agradable”, menospreciado, desprestigiado y un sinfín de adjetivos más que demuestran el poco cariño o afecto que muestran los ciudadanos al “político” o “líder político” como tal. Unas veces con fundamento, otras no tanto. Lo cierto es que lo político, actualmente, genera rechazo en el resto. Con lo que **ser un líder político, en los tiempos que corren, no es nada fácil.**

Además, debemos añadir que, actualmente y debido al progreso que vivimos, a esa globalización que nos persigue, se ha conseguido que muchos liderazgos se construyan mediante factores externos a veces ajenos a la propia persona como tal. Eso hace que, igual que se puede construir un líder en una semana, en un segundo pueda destruirse.

Desde mi punto de vista, el papel que juegan en la construcción del liderazgo político los medios de comunicación resulta determinante. A veces da incluso la impresión de que son los propios medios los que crean al líder, sin importar tanto sus propias virtudes. O, si nos fijamos en el anverso de la moneda, nos podemos encontrar también con personas que construyen su liderazgo con un diseño intencionadamente mediático.

Hablar de liderazgo político obliga también a tener en cuenta una serie de **principios o prácticas** que, por su alta valoración social, no se pueden ignorar. **El comportamiento ético y la práctica de la transparencia** en la actuación de los líderes públicos son, en efecto, elementos hoy en día inevitables no solo para la construcción de ese liderazgo sobre bases sólidas, sino también para que el mismo se inscriba en el objetivo último a que ha de aspirar todo responsable político: **el Buen Gobierno**.

Dentro de todo este contexto en el que nos movemos o vivimos, lo más importante, o algo que no dejo de reivindicar como importante, desde hace algún tiempo, es **la necesidad o la prioridad que debemos dar al liderazgo emocional**, y, por tanto, al **Líder Político Emocional**. A algo que debería ser una cualidad absolutamente asumida por todos los líderes, hasta hace bien poco se le daba una nula o mínima importancia.

**Los ciudadanos, las personas, actuamos básicamente por emociones; por lo tanto, a la hora de convencer y motivar, el líder tiene que ser capaz de estimular esas emociones.**

Leí hace tiempo unas palabras, pronunciadas en julio del año 2007 por quien fue presidente del Gobierno de España, **Felipe González**, en un congreso de jóvenes socialistas: **“El socialismo es, sobre todo, un sentimiento, y no es y no debe ser una construcción ideológica. Para liderar el cambio es imprescindible hacerse cargo del estado de ánimo de los otros. [...] El liderazgo consiste en estar con la gente, con su sufrimiento, abriéndoles horizontes, pero hay que tenerlos claros”**.

Más allá de cualquier tipo de valoración personal o ideológica, en resumen esa es la esencia del liderazgo: **líder es el que emociona**.

Los ciudadanos, los votantes, los administrados, son seres humanos y tienen emociones. Por lo tanto buscan en los que les rodean emociones, sensibilidades; y siguen a quien encaja en sus emociones, y siguen a quien corresponde a sus sensibilidades.

La emoción que siente una persona por un político condiciona su voto. ¿Estamos de acuerdo?

**La felicidad, el bienestar, la emoción de todo elector es la base que marca el éxito electoral.**

El liderazgo Emocional, el liderazgo basado en el humanismo, es la esencia del liderazgo como tal.

¿Por qué son elegidos, en los últimos tiempos, los representantes de Gobiernos actuales o de partidos políticos? Porque **apelan a las emociones**. Utilizan las emociones para generar un estado de esperanza.

¿Por qué existen alcaldes de municipios que son votados una y otra vez —cada vez menos—, incluso con mayorías absolutas? Porque **tocan a la gente, escuchan, pellizcan** la esencia emocional del vecino con el abrazo de lo humilde, de lo personal. Están ahí. Curiosamente, sobre todo en política local, muchos de estos alcaldes son votados por personas de ideologías dispares. Simplemente se les vota por el hecho de ser “persona”, “vecino”.

No debemos olvidar, no obstante, que la emoción debe siempre ir de la mano de la racionalidad. Que no todo vale por el todo. Que apelar al sentimentalismo o a la emoción, haciendo uso de malas tácticas como el engaño, la confusión o la generación de estados de alarma innecesarios o que esconden medias verdades o, simplemente, mentiras, rompe la esencia de lo que, desde mi punto de vista, es la política o la gestión de instituciones y/u organizaciones.

**Emocionar.** Emocionar a los ciudadanos, electores o no, siempre con la verdad, la ejemplaridad de iniciativas, objetivos alcanzables que pretendan la transformación de la sociedad buscando siempre el bien común.

Ilusionar no es generar falsas esperanzas.

Por eso **necesitamos líderes políticos con sensibilidad humana**; líderes emocionales que tomen decisiones pensando en el sentimiento ciudadano.

Al **definir el liderazgo político** deberíamos considerar al menos los siguientes **elementos**:

1. La **personalidad y rasgos del líder**, incluyendo su formación, trayectoria, experiencia, carácter ético y cultural.
2. Los **valores y características de sus seguidores**, el proceso de interacción que tiene con ellos y el estilo de posicionamiento, diferenciación y competencia con respecto a otros líderes.
3. El **contexto social o de organización** en el que se produce la interacción líder-seguidor, cultura cívica, historia, activismo social y político, procesos electorales, las normas y las instituciones; la agenda de problemas colectivos, así como los grupos de interés.
4. La **ideología**, propuestas, proyectos y perspectivas que constituyen la oferta política del líder.

5. Los **recursos** (materiales, simbólicos, personales y subjetivos), habilidades, capacidades, estilo, personalidad, discurso y atributos de percepción.
6. Las emociones, la inteligencia emocional. La **sensibilidad humana** y social.

## El líder nunca busca excusas, busca soluciones.

No es más líder quien más voces da. Es más líder quien desde el silencio llega a acuerdos y consensua priorizando la verdad.

### 5.3. Ser un Líder Institucional o Político Emocional

Entender tus emociones hace que comprendas mejor y sientas las de las personas que tienes cerca y las del resto.

El Líder Emocional, por ejemplo, **escucha** antes de tomar decisiones y valora sus repercusiones.

El Líder Emocional **no es autoritario**. No es lo mismo que las personas que te rodean hagan las cosas porque mandas, a que lo hagan porque creen en lo que dices, en ti, y lo apoyan hasta el final.

El Líder Emocional **empatiza** y consigue que el resto entienda los temas y los mensajes igual que él. Sabe cómo tiene que decir las cosas y cuándo.

El Líder Emocional **provoca las emociones que son correctas y positivas** para influenciar a las personas y llegar a liderarlas. Para ello el líder debe estar muy pendiente de las reacciones de las personas.

El Líder Emocional debe ser **sensible a las emociones de las personas**, no quedarse ajeno, en su cápsula o en su mundo.

El Líder Emocional debe ser **capaz de aglutinar a su alrededor, de motivar, de ser inspirador de la ciudadanía**.

El Líder Emocional debe ser un **humano común**, persona, ciudadano.

El Líder Emocional debe dar **mensajes que le salgan del corazón**, y ser capaz de expresarse de tal forma que así lo sientan las personas receptoras del mensaje.

## “Si no creemos en el mensajero, no creeremos en el mensaje” (Kouzes y Posner).

El Líder Emocional debe **entusiasmar, contagiar, emocionar**, persuadir desde la verdad, desde la razón.

**Howard Gardner** define al líder como “una persona que mediante la palabra y el ejemplo personal, influye de forma manifiesta en las conductas, pensamientos y sentimientos de otras personas”.

**Daniel Goleman** define el liderazgo como “la capacidad de influir en el estado emocional de otras personas mediante la persuasión y una comunicación convincente”.

Ambas definiciones, de los dos expertos en liderazgo más famosos, nos hablan de **emociones, sentimientos**.

Por eso cualquier líder, y más en concreto el Líder Político Emocional, debe **orientar sus propias emociones reflejando en el proyecto una dirección positiva, optimista, común y creativa**.

El Líder Político Emocional tiene el poder de influir sobre los demás **no por conseguir cuotas de poder, sino para hacer que los demás compartan con él los objetivos que se pretenden conseguir**.

## La emoción es la clave de la motivación. Intuición y sensibilidad.

Tener en cuenta las emociones es primordial para conseguir superar los objetivos planteados.

### Liderazgo Emocional

- ♣ Agradecer continuamente. Lo bueno, en lo bueno, lo menos bueno en lo malo.
- ♣ Actitud. Actitud positiva. Actitud + Hechos = resultados.
- ♣ Hacer grande lo importante. Minimizar aquello que no lo es.
- ♣ No poner límites.
- ♣ Concentrarse en las oportunidades y no en los desafíos.

- ♣ Confianza en ti y en los que te rodean.
- ♣ Integridad.
- ♣ Sonrisa.
- ♣ Llamar a la gente por su nombre.
- ♣ Ser amable, colaborador.
- ♣ Entusiasta incluso en lo negativo.
- ♣ Demostrar interés por los demás, siempre.
- ♣ Agradecido y cuidadoso con las críticas.
- ♣ Considerado con los sentimientos del resto.
- ♣ Ayudar a los demás.
- ♣ Sentido del humor.

Todos sabemos que para ser un buen líder debemos tener claros cada uno de estos principios, que es elemental, pero pocos de los que verdaderamente creen que son líderes lo llevan a cabo.

## 6. Hacia un nuevo liderazgo emocional y humano

**“Inspirar y guiar a personas o grupos es una de las competencias necesarias para todas las personas que deben tomar el timón de una organización. El liderazgo es la capacidad de activar la imaginación de los demás e inspirarles a moverles en la dirección deseada” (Goleman).**

Llega el momento, tras estas reflexiones, de enumerar lo que deben ser cualidades, características o virtudes que debe poseer y/o trabajar el **Líder Institucional o Político Emocional**:

- **Ama lo que hace y hace lo que ama:** es vocacional. Desprende optimismo y pasión porque disfruta de lo que hace.
- **Empatía:** preocuparse por que los demás se sientan bien, por encima de sí mismo. Saber escuchar. Entender sus necesidades, sentimientos, dificultades. Interesarse por lo que sienten y piensan los demás. Respeto a los demás. Ser persona, ser humano. Liderar con el corazón. Ser Humilde.



- **Conciencia Social:** sentir curiosidad por el entorno, por la realidad social. Ser consciente de sí mismo y de lo que ocurre a su alrededor. Valorar la pluralidad, la diversidad. Tener en cuenta las opiniones. Crear redes de comunicación. Abandonar los despachos. Tocar la calle. No caer en el sectarismo. Ser tolerante, flexible.
- **Comunicación:** para motivar a los demás debe comunicar bien. Los mensajes deben ser claros y directos, que surjan del corazón. Debe ser capaz de escuchar a los demás. Claridad. Comprensibilidad. Influenciar. Si no comunica, no influye. Si el mensaje es malo, influye mal.
- **Comprensivo:** ser compasivo y comprensivo con todos los que le rodean. Dar libertad. Generar confianza.
- **Líder de sí mismo:** para ser un buen líder se debe ser, en primer lugar, líder de sí mismo. Debe autoconocerse y gestionarse bien a sí mismo. Ser consciente de sí mismo. Saber gestionar sus propias emociones. Conocer bien sus fortalezas y debilidades, sus virtudes y defectos. Ser reflexivo. Dedicar tiempo a la meditación, el estudio, el deporte y la reflexión.
- **Inspira con el ejemplo:** es ejemplar. Es el cambio que los demás quieren ver en sí mismos y en sus organizaciones. Le siguen porque se lo gana con su esfuerzo y servicio a la sociedad.
- **Valores:** hacer las cosas correctas. No engañar nunca. La ética debe estar por encima de todo. Motivar desde el corazón. Dar ejemplo. Ser generoso.
- **Lealtad:** consigo mismo, con sus ideas, con el proyecto y con las personas que le rodean.
- **Creativo:** tener visión de futuro. Anticiparse.
- **Capacidad de Adaptación:** estar pendiente de lo nuevo. Adaptarse al cambio. Experimentar, aprender de los errores. Admitir críticas. Intuición. Estoy seguro de que a estas características se les podrían ir añadiendo muchas más. Vivimos unos momentos en los que parece que cualquiera puede ser un buen líder o un gran líder político. El liderazgo, al final, son resultados, son hechos y no solo palabras bonitas lanzadas en el momento adecuado. Sin resultados no hay liderazgo.

- **Congruencia:** demostrar que cree verdaderamente en lo que dice y por ello actúa en consecuencia. Su integridad es una línea fundamental para que otros puedan seguirle. Su discurso debe ser el reflejo de sus compromisos.
- **Resistencia:** será criticado, fiscalizado, juzgado por sus seguidores y por sus adversarios. Debe estar preparado mentalmente para superar un camino lleno de obstáculos. Rectificar y pedir perdón si se ha equivocado.
- **Visión e Inspiración:** tratar de concienciar a los demás para que se involucren en los problemas sociales. Promover la participación en causas relevantes, pero, primero: coge el pico y la pala y remángate, pero no solo para la foto.
- **Pasión, energía, iniciativa, optimismo:** la política es motivación, convencimiento, argumentación, pasión. Evita la arrogancia, los excesos, la ambición desmedida. Marca la diferencia con respecto a la percepción que se tiene de los políticos.

## 7. A modo de conclusión

Es verdad que, posiblemente, muchos de los que lean este texto, líderes o no, líderes creídos o líderes en proceso, piensen que todo esto es una absurdez o una moda más. Con todos mis respetos, están equivocados. Todos conocemos lo clásico. También nos preguntamos, día sí día no, el porqué de ciertos liderazgos emergentes: **las emociones**.

La acción desde las instituciones o desde la política requiere de cierta sensibilidad ante lo que la sociedad “aspira” o “desea”. La sociedad vive en una continua transformación que es más evidente de lo que algunos creen.

La política de las emociones es un hecho constatable con ejemplos no muy lejanos a cada uno nosotros.

El líder que pretenda ser debe encontrar, más allá de posturas básicas, un **lenguaje que emocione con unas propuestas que provoquen, además de proximidad y cercanía, compromiso, ilusión y esperanza**.

Pero ¿qué implica de verdad ser un líder de una organización, una institución o en política?

Implica sobre todo **dedicación y compromiso**.

Disponer de **capacidades** para dirigir grupos sociales.

Ser capaz de utilizar esas capacidades para **influir, convencer y persuadir**.

**Motivar y comunicar** con eficacia.

Ser capaz de generar una plataforma de exposición que genere **visibilidad constante**.

**Perfeccionar los talentos** personales con disciplina.

**Entender el funcionamiento de las instituciones**. Administraciones, y aplicar la inteligencia y las habilidades en beneficio del ciudadano.

**Plantear estrategias** reales y efectivas para imponerse a los obstáculos que se presenten.

**Asumir el poder** como vía de transformación de la sociedad.

Los líderes tratan de **hacer siempre lo correcto**, no eligen lo fácil.

Desde fuera, en muchas ocasiones, criticamos y pensamos lo que nosotros haríamos sin ponernos en el lugar de aquel que tiene la responsabilidad de tomar las decisiones.

**El liderazgo se demuestra caminando  
y tropezando, nunca sentado.**

He tenido la gran suerte de conocer a muchos líderes institucionales y políticos en lo que llevo de vida. En cambio, **he conocido a muy pocos Líderes Emocionales**.

Creo que el momento de desprestigio que vive la política, en parte con razones para ello, es debido a que aquellas personas que ostentaban la responsabilidad del liderazgo olvidaron muchas de las cualidades que los ciudadanos requerían para ser sus referentes. Olvidaron, desde mi humilde punto de vista, aquello que comentaba al principio, lo esencial: **ser personas**.

Ahora, en estos momentos, tras ese fracaso del liderazgo clásico, tal vez autoritario, emergen esos otros liderazgos que, al amparo de la sensibilidad ciudadana, pueden erigirse como salvadores del sistema. No olvidemos nunca que lo difícil siempre es hacer y tomar decisiones.

El miedo, el rencor, las crisis, la ira, que son emociones básicas, pueden movilizar a los ciudadanos a corto plazo; pero estas emociones igual que aparecen desaparecen y cambian con el tiempo.

Vivimos en un mundo de constante cambio. Nos lleva, nos cuesta detenernos y pensar.

**Seamos conscientes, seamos verdaderos líderes comenzando por nosotros mismos: seamos personas.** A partir de ese momento, estamos en condiciones de exigir que nuestros líderes, en casa, en el trabajo, en la empresa, en la política, sean Líderes Emocionales.

No deberíamos olvidar que nadie nos va a solucionar nuestra vida. Nadie tiene el deber de hacerlo. Debemos ser capaces de transmitírselo a las generaciones venideras. La responsabilidad es de cada uno de nosotros.

El liderazgo es un ejemplo de motivación, acompañamiento en el camino, referencia. Pero **no podemos exigir que nuestra vida nos la solucionen otros**, sea desde las Administraciones o desde los Gobiernos. Nuestro bienestar depende única y exclusivamente de cada uno.

**¿Qué nos preocupa? ¿Cómo solucionarlo?** Debemos aprender a liderarnos y aportar nuestro granito de arena para construir una sociedad mejor desde lo global, de tal manera que a aquellos que por circunstancias poco deseables no puedan llegar a lo básico, el resto se lo podamos garantizar desde un liderazgo humano, emocional y universal.

**Los liderazgos son necesarios. Las sociedades avanzan con liderazgos.**

El líder consigue transmitir una versión nueva, creíble, en un momento dado, de la historia de un grupo —organización política, institución, sociedad—; de donde se está a donde se quiere ir. Nuevas metas, nuevos objetivos. Una historia creíble de la que entusiasme formar parte y en la que juntos, por muchos obstáculos o resistencias que haya, se llegará al objetivo.

### Un liderazgo Humano

Los ciudadanos ya no queremos personajes carismáticos más o menos simpáticos al frente de las instituciones o los Gobiernos; los ciudadanos queremos personas que defiendan nuestros intereses y necesidades.

Los partidos políticos se están regenerando a base de toques de atención ciudadana.

España vive una apasionada incertidumbre política nunca vista. Son otros tiempos.

Líderes jóvenes que marcan, con personalidades diferenciadas, los designios de un país. Por detrás, o por delante, líderes regionales defienden un liderazgo con acciones que atraen la sensibilidad territorial. **Estamos ante una emocionante y emocional carrera de liderazgos.**

Es un momento de transmitir esperanza e ilusión.

Vivimos una era compleja, ambigua y llena de incertidumbres, por lo tanto el líder actual debe ser capaz de encender esas mechas, tal vez apagadas o tal vez no encendidas nunca, ilusionar con discursos sinceros y humildes y bajar a la arena desnudo, siendo capaz de llenarse de barro hasta las cejas por el bien de una comunidad, un territorio o un país.

Es el tipo de líder que reclaman los ciudadanos, más allá de currículos varios, variados y variopintos.

**El mejor currículum para un líder es su compromiso, su empatía, su astucia, su humildad, su audacia, su autenticidad, su valentía y... sus emociones.**

Líderes al servicio del bien común de la sociedad.

**“La grandeza de un líder no se mide por el tamaño de su ego, sino por la altura del propósito al que sirve”  
(Martin Luther King).**

## 8. A modo de Apéndice: Liderazgo Humilde

Avanzamos. **¿Avanzamos?**

Cada uno sabe qué y cómo. Pero avanzamos. Los días se hacen extraños: crisis, guerra, pandemia que olvidamos pero está, tensión política. **¿Qué no es extraño en esta época?** Todo está cambiando por momentos. Lo que era ayer, no es hoy; lo de hoy vete a saber si lo es mañana. Vivimos a expensas de los que llevan las riendas, en este momento, y responsabilidad de dirigir nuestros movimientos.

¿Estamos todos gestionando las circunstancias de igual manera? Pues depende.

Todos deberíamos haber aprendido la lección que la pandemia nos ha dado, lo que nos provoca la guerra, muy cercana a nosotros, y qué nos aportan las crisis económicas y/o existenciales que vivimos: **somos vulnerables**.

La vulnerabilidad es la mayor **lección de humildad que podemos tener, sobre todo aquellos que nos creíamos privilegiados y seguros**; humildad con nosotros mismos y humildad con los demás. Tampoco los que nos dirigen, o llevan las riendas, demuestran tanta humildad.

No estamos ante ejemplos de **liderazgo humilde**.

La **humildad** es sabiduría. Sabiduría difícil de aprender, pero sabiduría.

**El liderazgo humilde es un liderazgo emocional; o se es o no se es.**

Cuando estudio, reflexiono y escribo sobre ciertas virtudes humanas, lo hago por dos motivos fundamentales.

El primero de ellos es por **aprender. Todo lo que se aprende no solo es conocimiento para uno mismo, sino también para los demás**. Ese es mi proyecto vital. El segundo es porque, a la vez que aprendo, **veo mucho más de cerca mis defectos, los reconozco y trato de corregir**. Esta labor, la de corregir, la de martillar en esa piedra bruta que es el hombre, nosotros, no está exenta de dificultad. Pero sí tengo a bien, no sé si como virtud o defecto, el ser capaz de **encontrar y reconocer esas imperfecciones que en el tiempo me acompañan**.

La experiencia me ha hecho vivir momentos, unos y otros, mejores o peores, y eso me hace poder analizar y reflexionar de manera más objetiva sobre los defectos y las virtudes del hombre. Tal vez, desgraciadamente, me hace detenerme más en esos defectos que en las virtudes. Nunca es tarde.

El término humildad deriva del latín "*humilitas*", que se traduce como de la tierra ("*humus*").

Para el **budismo**, la humildad es la *consciencia respecto al camino que se debe seguir para liberarse del sufrimiento*. Para uno de mis amigos de cabecera, **Friedrich Nietzsche**, en cambio, la humildad es una *falsa virtud que esconde las decepciones que una persona oculta en su interior*.

El hombre que es humilde, cuando encuentra algo malo en su vida puede llegar a corregirlo, aunque duela. Los soberbios no lo aceptan, no quieren ver o reconocer los defectos y, por tanto, no pueden corregirlo y se quedan con ello.

Para los **masones**, la humildad no tiene ninguna connotación con el sometimiento, mansedumbre o debilidad, **sino que se asocia con la fuerza de voluntad para callar al ego y volverse receptivo a las palabras de su ser interior.**

La **Humildad**, desde mi punto de vista, humilde, es **una de las virtudes más difíciles de construir, y de ella depende el destino de uno mismo, de una organización, empresa o país.** Por contraposición, la **Soberbia** es una de las causas del infortunio, tanto en la vida como en cualquiera de los ámbitos al que nos dediquemos.

Defiendo el **liderazgo humanista como el liderazgo del siglo XXI.**

Una de esas virtudes, o valores, que para mí son indispensables en el liderazgo, es **la humildad.**

Los **líderes humildes** son esas personas capaces de tomar decisiones complicadas, duras, en momentos difíciles, pero que jamás caen en la auto-complacencia o el halago fácil.

La humildad, curiosamente, es **dejar espacio a los demás.**

La humildad no es algo que se pueda hacer sin ser, **o se es o no se es.** Se nota. No se puede aparentar.

El **líder humilde** no deja de mejorar. Busca referentes en los que reflejarse, aprende, y así puede seguir ayudando e inspirando a los demás.

El **líder humilde** valora el trabajo y éxito de los demás por encima del suyo.

Concilia, escucha, busca el compromiso, el apoyo, y aúna esfuerzos por conseguir superar un obstáculo o problema común.

No está preocupado por el resultado particular, sino por el general.

El **líder humilde** escribe, se compromete por escrito y no con palabrerías vacías.

El **líder humilde** no olvida de dónde viene y valora el esfuerzo de los demás.

El **líder humilde** es respetuoso con los demás, no hace distinciones por categorías.

En un estudio realizado por **Martin Seligman**, fundador de la Psicología Positiva y autor de *Virtudes y Fortalezas del Carácter*, la **humildad se caracteriza** de esta manera:

Una conciencia profunda de nuestras habilidades.

La capacidad de **reconocer nuestros errores, deficiencias, límites.**

La apertura a nuevas ideas, sugerencias contradictorias.

Un enfoque no exclusivo sobre nosotros mismos.

La capacidad de apreciar la contribución de los demás.

Está claro que la **capacidad de reconocer los propios errores, o de resaltar el potencial de los subordinados y proporcionar un buen ejemplo, es la base de un liderazgo eficaz.**

Solamente con esos tres comportamientos se capacita el crecimiento de cualquier organización.

Ser humilde no tiene por qué ser una cualidad única y exclusiva de un líder espiritual; **la humildad en el mundo de la política o la empresa es un valor poderoso que aporta eficiencia y resultados.**

El **líder humilde** genera **confianza** y cercanía. Escucha.

El **líder humilde no olvida nunca de dónde viene** y valora el esfuerzo de todos los que le rodean.

El **líder humilde** es **respetuoso** con los demás y más, si cabe, con los adversarios o competidores, no hace distinciones ni por categorías ni por ningún tipo de situación.

El **líder humilde** conoce cada rincón de su organización o empresa. Se pasea. **Se remanga.** Comparte.

La humildad no es compatible con la ostentación, con la altanería.

No hace falta tener un gran despacho o un lujoso coche con chófer para ser un gran líder.



El **líder humilde** se deja enseñar, es flexible, se adapta, comparte y valora las buenas ideas, busca el talento en los demás.

**Todo está cambiando rápidamente; necesitamos más que nunca líderes emocionales, líderes humildes.**

Personas que no se aferren, que sean capaces de corregir el rumbo, bajarse del carro si fuera necesario.

El **líder humilde** duda, no improvisa ni se deja llevar por impulsos.

Pasión, visión, exigencia... humildad.

**“El secreto de la sabiduría, del poder y del conocimiento es la humildad” (Ernest Hemingway).**

Vivimos tiempos **VUCA** (en español, VICA: **Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo**); por lo tanto, frente a tiempos pretéritos donde todo era más estable, sencillo y predecible, hoy día la situación es la contraria. Significa que **una de las cualidades más importantes para plantar cara al actual escenario es, sin duda, la humildad.**

El señor **Peter Drucker** decía que “el líder del pasado era el que sabía dar instrucciones; el líder del presente y del futuro es el que sepa preguntar”.

Esa es la virtud de un líder en los momentos que vivimos y nos tocará vivir.

Los **líderes humildes** tenderán a **construir puentes**, y se negarán a demonizar o descuidar a los demás. En cambio, los líderes arrogantes prefieren trabajar solos, y se niegan a asociarse con otros, especialmente con aquellos que tienen puntos de vista diferentes.

El **líder humilde** desvía la atención de sí mismo y se centra en las contribuciones y necesidades de quienes le rodean.

**“En el mundo no hay nada más sumiso y débil que el agua. Sin embargo, en atacar lo que es duro y fuerte, nada puede superarla” (Lao Tse).**

Los **líderes humildes** son empáticos, y buscan priorizar las personas sobre las ideas. Los líderes arrogantes son rígidos, incapaces de recibir críticas constructivas.

**Reconocen sus errores**, saben que no son perfectos. Los líderes arrogantes descargan las culpas sobre los demás, por sus defectos o fracasos, y no están dispuestos a reconocer sus propios errores.

Celebran los logros de los demás y no los suyos.

Tienden a compartir sus recursos, tengan poco o mucho. Lo que sea.

Ser un líder humilde no es signo de mansedumbre o impotencia, sino de tener una gran **fuerza interior. Los mejores líderes son humildes en el exterior y confiados en el interior.**

El **líder humilde** se conoce a sí mismo. Sabe quién es y se comporta de una manera consistente con ese conocimiento. Sabe que **cada día es una oportunidad para mejorar.**

Todos podemos ser mejores personas y, por lo tanto, líderes. Cultivar la humanidad no deja de ser una habilidad en los tiempos que tenemos, pero, estoy seguro, nos hace ser más fuertes cuando nos sentimos débiles y valientes en el miedo.

**André Comte-Sponville**, filósofo francés, en un libro que leí hace muchos años (***Pequeño Tratado de las Grandes Virtudes***, maravilloso), cuando tal vez me sentí líder, pero, desde luego, careciendo de muchas de esas virtudes que ahora estudio y sobre las que reflexiono (para hablar o escribir siempre es mejor hacerlo desde la experiencia de haberlo vivido, como en todo), escribió que **la humildad es** “olvido de sí, del orgullo y del miedo: es sosiego contra inquietud, alegría contra angustia, ligereza contra gravedad, espontaneidad contra reflexión, amor contra amor propio, verdad contra pretensión. El yo subsiste, sin duda, pero aligerado, purificado, liberado, desligado de sí, privado de su trono. ¿De qué sirven esas perpetuas vueltas sobre sí mismo? No terminaría nunca de examinarse, de juzgarse, de condenarse. Nuestras mejores acciones son sospechosas, nuestros mejores sentimientos engañosos. El humilde lo sabe y se burla de ello. En él la misericordia hace las veces de inocencia, o tal vez la inocencia de misericordia. No se considera con seriedad ni a lo trágico. Sigue su camino común en paz, ligero el corazón, sin meta, sin nostalgia, sin impaciencia. El mundo es su reino. El presente es su eternidad, y lo colma. No tiene nada que probar, pues no tiene nada que aparentar. Ni nada que buscar pues todo está allí. ¿Hay algo más sencillo que la sencillez? ¿Algo más leve? Es la virtud de los sabios y la sabiduría de los santos”.

**No es fácil ser humilde**, y menos en este mundo que habitamos, que nos acompaña.

Más difícil es, complicado, ser humilde desde las alturas, cuando se tiene el poder en una organización, empresa o gobierno.

El caso es que ha habido momentos, en la historia, en que nos gustaba sentirnos reflejados en esos personajes soberbios, altivos, hartos de poder, arrogantes y sin atisbo de sensibilidad o humanidad.

Los tiempos han cambiado. Gracias a todos.

## Los ciudadanos queremos líderes emocionales, humanos, humildes: personas.

Hemos comprobado una y otra vez lo desastrosas que pueden ser las consecuencias de la falta de humildad de aquellos que están en la cima.

**El liderazgo ha cambiado.** El mundo ha cambiado. Los líderes tienen que cambiar. No es tiempo de autoritarismos, ni en política, ni en la empresa, ni en la comunidad de vecinos. **Es tiempo de humanismo, de emociones, de sensibilidad.**

## Los líderes no tienen que ser Superman, ni saberlo todo, ni ser excepcionales. Lo único que necesitan es ser humildes.

Las crisis se superan entre todos. Siempre debe haber un líder, pero o es un líder emocional o las consecuencias pueden ser catastróficas.

**Aprende** a aceptar las capacidades de los demás.

**Reconoce** tu propia realidad, no caigas en la arrogancia.

**Escucha** a los demás y deja de hablar de ti mismo. Aburres.

Seamos sencillos y **sinceros**.

Pide **ayuda** si la necesitas. Ni todos sabemos de todo ni todos somos autosuficientes.

No te sientas jamás superior a nadie. No lo eres ni lo serás nunca.

**Elimina** la soberbia y cultiva el espíritu positivo hacia todos los que te rodean.

**No ofendas** a otros ni con palabras ni con actos.

**Agradece** los buenos consejos.

**No critiques ni juzgues**, ni siquiera con el fin de agradar.

**Esfuézate** por ser mejor. Depende de ti. Nunca es tarde.

Que tus amigos lo sean por afinidad, no por interés.

Pon en valor los aspectos positivos en los demás, no hables de sus debilidades.

No te sientas jamás superior a nadie. No lo eres ni lo serás nunca.

Da las gracias a las personas que nos dedican su tiempo y esfuerzo. No se lo hagas perder.

**Haz de la humildad una clave de tu vida.** Seguro que lo vas a agradecer.

**“¿Podemos lograr que los líderes de nuestra sociedad –mandatarios, generales, empresarios– se preocupen por el bienestar general, de modo que la humanidad prospere, no solo desde un punto de vista económico y material, sino también espiritualmente?”  
(Massimo Pigliucci, en *La forja del carácter*).**

## 9. Bibliografía

Alcaide Hernández, F. (2017). *Los 5 conceptos del liderazgo*. Disponible en: <https://manuelgross.blogspot.com/2017/11/los-5-conceptos-del-liderazgo-en-el.html>.

Delgado Fernández, S. (2004). Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis. *Psicología Política*, 29, 7-29.

Elorriaga, G. (1994). *La vocación política*. Parteluz.

Friedman, S. D. (2015). *Total Leadership*. Claves de Gestión.

Gardner, H. (1998). *Mentes líderes. Una anatomía del liderazgo*. Paidós.

Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder*. Ediciones B.

- Guerri, M. (2023). *¿Qué es la Inteligencia Emocional y qué papel juega en nuestras vidas?* Disponible en: <https://www.psicoactiva.com/blog/la-inteligencia-emocional/>.
- Gutiérrez-Rubí, A. (2007). *La política de las emociones*. Disponible en: <https://www.gutierrez-rubi.es/2007/12/05/la-politica-de-las-emociones/>.
- LosRecursosHumanos.com. (2011). *Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones*. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>.
- Molina Picazo, M. A. (2016). *Ética y estética en el liderazgo político*. Disponible en: <https://compolitica.com/etica-y-estetica-en-el-liderazgo-politico/>.
- Moreno Torres, J. L. (2023). *Liderazgo humilde. ¿Avanzamos?* *Revista Meer*. Disponible en: <https://www.meer.com/es/72506-liderazgo-humilde>.
- Natera Peral, A. (2001). *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Centro de estudios Políticos y Constitucionales.
- Pigliucci, M. (2023). *La forja del carácter*. Ariel.
- Sinek, S. (2023). *Los líderes comen al final*. Empresa Activa.
- VIU. Universidad Internacional de Valencia. (2018). *Inteligencia emocional definición y características*. Disponible en: <https://www.universidadviu.es/inteligencia-emocional/>.