

ANTONIO PEÑALVER

PRÓLOGO DE JUAN CARLOS CUBEIRO

500 EL LÍDER

**CÓMO LIDERAR CON ÉXITO
LAS ORGANIZACIONES EN LA
NUEVA SOCIEDAD DIGITAL**

El líder 5.0

Cómo liderar con éxito las organizaciones
en la nueva sociedad digital

ANTONIO PEÑALVER

Dedico este libro a mi familia: mi esposa, Mapi, y mis hijos, Antonio, Irene y María. No puedo concebir el sentido de mi vida sin ellos. Muchas gracias por absolutamente todo. Os quiero mucho.

© Antonio Peñalver, 2022

© Centro de Libros PAFP, SLU., 2022

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro de Libros PAFP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-9875-530-5

Depósito legal: B. 5.662-2022

Primera edición: mayo de 2022

Preimpresión: Realización Planeta

Impreso por Huertas Industrias Gráficas, S. A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como papel ecológico y procede de bosques gestionados de manera sostenible.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

Prólogo.....	7
Introducción.....	11
Por lo tanto, ¿qué es la sociedad 5.0?.....	18
1. Focalizando al líder.....	25
1.1. Diferencias entre directivo y líder.....	25
1.2. Cuatro formas de definir el liderazgo.....	28
1.3. La evolución del rol del líder.....	33
1.4. La fórmula del liderazgo.....	40
1.5. El líder 360°.....	48
1.6. Fanático del liderazgo.....	60
1.7. El rol del líder en la sociedad 5.0.....	64
2. Estilos de liderazgo.....	73
2.1. Marco de los estilos de liderazgo.....	73
2.2. Líder desarrollador.....	86
2.3. Líder orientativo.....	96
2.4. Líder influyente.....	100
2.5. Líder emocional.....	107
2.6. Líder colaborativo.....	111
3. El líder de nivel 5.....	123
3.1. Introducción al concepto de líder nivel 5.....	123

3.2. No hay líder sin voluntad	125
3.3. El líder humilde	130
3.4. Diez comportamientos sobre autoliderazgo	136
3.5. La ética del líder	140
4. Competencias del líder	143
4.1. Introducción al concepto de competencias de liderazgo 5.0	143
4.2. Competencias para ser un buen líder 5.0: no todo el talento tiene las competencias necesarias para tener éxito	145
4.3. No hay liderazgo sin confianza	151
4.4. El compromiso comienza con sus líderes	158
4.5. El rol del líder 5.0 en el aprendizaje y mejora del rendimiento de sus empleados	163
4.6. Seis consejos para dar feedback como líder 5.0	168
4.7. Desarrollo de equipos de alto sentimiento (EAS)	170
4.8. Pensamiento estratégico, una de las principales competencias del líder 5.0 para hacer frente a la transformación digital	179
4.9. Nuevas habilidades para gestionar con éxito equipos remotos e híbridos	186
5. Neurociencia versus neuroliderazgo	197
5.1. Neurociencia: la nueva frontera del liderazgo	197
Agradecimientos	203
Bibliografía	205

Focalizando al líder

1.1. Diferencias entre directivo y líder

En primer lugar, parece lógico que en este ensayo tratemos de diferenciar entre un mánager o directivo y un verdadero líder. Abordaré sus diferencias en muchas ocasiones. El liderazgo es diferente de la gestión o del management, pero no por los motivos que piensa la mayoría de la gente. El liderazgo no es algo místico y misterioso. No tiene nada que ver con tener «carisma» o cualquier otro rasgo exótico de la personalidad. No es el dominio de los elegidos. El liderazgo tampoco es, necesariamente, mejor que el management, ni sirve para sustituirlo.

Durante veinte años y hasta mediados de 2020 he sido profesor de la Universidad de Alcalá de Henares de la asignatura opcional de Management y Liderazgo de sus grados de Ciencias Económicas, Administración de Empresas y Turismo, así como de la asignatura curricular de Recursos Humanos en su posgrado; y lo primero que he tenido que hacer es explicar a mis alumnos la diferencia entre management y liderazgo y, consecuentemente, acotar qué es realmente un líder.

El libro de John Kotter y Holger Rathgeber *¡Aquí no hacemos las cosas así!*, publicado en 2017, es una fábula que aborda la tensión entre las funciones divergentes de la dirección (mana-

gement) y del liderazgo. En él se nos inspira a poder diferenciar, en una primera aproximación, entre ambos aspectos.

El management se ocupa de hacer frente a la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son, en gran medida, una respuesta a uno de los acontecimientos más importantes del siglo xx: la aparición de las grandes corporaciones. Sin una buena gestión de las empresas complejas, éstas tienden al caos, llegando a poner en peligro su propia existencia. La buena gestión aporta un toque de orden y coherencia en dimensiones esenciales como las personas o la calidad y rentabilidad de los productos y servicios que se ofrecen.

El liderazgo, por el contrario, se ocupa del cambio y de la movilización de las personas a su contribución. Uno de los motivos por los que el liderazgo ha adquirido importancia en las últimas décadas tiene que ver con que el mundo empresarial se ha hecho más competitivo y más volátil. Los cambios tecnológicos rápidos, la mayor competencia internacional, la liberalización de los mercados, la saturación de los sectores intensivos en capital, un mundo energético inestable, los tiburones financieros armados con bonos basura y la demografía cambiante de la fuerza laboral se encuentran entre los numerosos factores que han contribuido a este cambio. El resultado neto es que hacer lo que se hacía en el pasado —o hacerlo un cinco por ciento mejor— ya no sirve para conseguir el éxito. Cada vez son necesarios más cambios fundamentales para sobrevivir y competir con eficacia en este nuevo entorno.

Basándome en John Kotter y Holger Rathgeber, estás dirigiendo cuando, por ejemplo, te centras en:

- Fijar estrategias para conseguir la visión que nos hemos propuesto.
- Planificar, establecer y gestionar los presupuestos y distribuir los recursos necesarios para la consecución de los resultados.
- Establecer la estructura organizativa necesaria para el cumplimiento de los planes. Describir el trabajo, así como fijar políticas y procedimientos.

- Seguir los procesos y medir los resultados, creando sistemas de control de la ejecución, identificar problemas y desviaciones sobre lo previsto.
- Crear planes de acción para la resolución de los problemas que se vayan presentando en la ejecución de las tareas.

Sin embargo, estás liderando cuando, por ejemplo, te centras en:

- Desarrollar una visión de futuro, a largo plazo. Clarificar cuál es el papel del área dentro de la visión global de la organización.
- Comunicar y difundir la visión de futuro a todos aquellos cuya cooperación sea necesaria.
- Alinear a las personas con los valores, los principios de gestión y los objetivos.
- Establecer la dirección.
- Lograr la comprensión, aceptación e involucración en los planes y estrategias, fomentando el trabajo en equipo.
- Inspirar, motivar y desarrollar el equipo, mantener contactos informales con él y crear un ambiente de trabajo enriquecedor.
- Aprovechar las oportunidades.
- Animar al equipo a superar las barreras al cambio (burocráticas, políticas...) y a intentar nuevas formas de obrar.

Como nos recuerda Warren Bennis, «las organizaciones que fracasan generalmente están sobrerreguladas y subestimadas». Las organizaciones sobredirigidas acaban siendo caóticas, y las organizaciones sobrecargadas terminan siendo burocráticas.

Estás dirigiendo cuando te preocupas por el cómo y por el cuándo. Estás liderando cuando te preocupas por el qué y por el porqué.

Las organizaciones necesitan gerentes/directores y éstos necesitan, a su vez, líderes. Es una cuestión de contexto. Mientras que los líderes impulsan el cambio, los directores requieren estabilidad para entregar resultados de manera confiable.

Las organizaciones caóticas necesitan dirección, y las organizaciones estancadas necesitan liderazgo.

No hay liderazgo sin visión

Los directores se preocupan por la ejecución, mientras que los líderes se preocupan por todo, con propósito y dirección basados en la visión organizativa. La visión es un rasgo del líder 5.0 e implica responder a las siguientes preguntas prácticas: ¿qué requiere de nosotros este nuevo entorno de cambio VUCA y transformación digital? ¿A dónde ir si todos nos unimos y sacamos el máximo de nuestras capacidades?

John Kotter nos recuerda que «lo que es crucial acerca de una visión no es su originalidad, sino lo bien que sirve a los intereses de las principales partes interesadas (clientes, accionistas, empleados...) y lo fácilmente que se puede traducir en una estrategia competitiva realista».

1.2. Cuatro formas de definir el liderazgo

Acotemos, todavía más, el término *liderazgo*.

Sammi Caramela —escritora, periodista y miembro de B2B Staff Writer— recientemente nos recordaba que el liderazgo es crítico para todas las organizaciones. Los empleados necesitan a alguien en quien mirarse, de quien aprender y prosperar. En este caso hace referencia, sobre todo, a la dimensión influyente y relacional del líder. Cada líder tiene su propio estilo y estrategia. Además, los estilos y métodos de liderazgo varían debido a las influencias externas y a los desafíos personales.

Si bien el liderazgo es único para todos, existen algunas formas comunes de definirlo.

Peter Economy —conocido como The Leadership Guy en *Inc. Magazine*—, enumeró las cualidades del mejor liderazgo actual. Para él, el liderazgo incorpora:

- Decisión
- Conciencia
- Atención
- Responsabilidad
- Empatía
- Confianza
- Optimismo
- Honestidad
- Inspiración

Una investigación publicada en *Harvard Business Review* en 2000 enumeró algunos estilos de liderazgo comunes:

- Coercitivo: los líderes exigen un cumplimiento inmediato.
- Autoritativo: los líderes movilizan a las personas hacia una visión.
- Afiliado: los líderes crean vínculos emocionales y armonía.
- Demócrata: los líderes construyen consenso a través de la participación.
- Ajustados al ritmo: los líderes esperan excelencia y autodirección.
- Coaching: los líderes desarrollan personas para el futuro.
- Burocrático: los líderes se enfocan en seguir cada regla.
- Carismático: los líderes inspiran entusiasmo en sus equipos y son enérgicos para motivar a otros a seguir adelante.
- Servidores: los líderes se centran en satisfacer las necesidades del equipo.
- Transaccional: los líderes inspiran al esperar lo mejor de todos y de ellos mismos.

Más específicamente, los líderes comparten metas y estándares similares.

Cuatro formas de los buenos líderes para lograr el éxito

Los líderes mejoran su entorno

Los líderes no existen para dar órdenes a sus colaboradores porque sí, sino para alinearlos y comprometerlos en unos proyectos de transformación del entorno para que sea mejor y más competitivo. Éste es uno de los rasgos del líder 5.0.

Mientras supervisa a su equipo, un líder 5.0 toma la iniciativa y confía en que sus colaboradores desempeñen sus responsabilidades de manera eficiente e independiente.

«Los líderes son entrenadores con pasión por el desarrollo de las personas», comenta Randy Stocklin, cofundador y CEO de One Click Ventures. Para él, los verdaderos líderes «obtienen la satisfacción al lograr objetivos a través de los demás», es más, «inspiran a las personas a través de una visión compartida y crean un entorno donde las personas se sienten valoradas y satisfechas».

Cuando una empresa tiene una cultura positiva, los empleados están más motivados y confiados en su trabajo. A través de los líderes que apoyan es por donde una empresa encuentra el mayor éxito. Según Richard Kissane —presidente ejecutivo de Premium Franchise Brands—, los líderes son responsables de establecer el tono para su equipo y la organización; por un lado, nos comenta que «como líder, es su responsabilidad establecer metas, innovar, motivar y confiar», y por otro lado, que «un líder apasionado y compasivo puede energizar una empresa».

Conocen bien a su equipo y a ellos mismos

Los buenos líderes 5.0 quieren que toda su empresa tenga éxito, incluidos todos los involucrados. Se toman el tiempo para entender a cada colaborador y ayudarlo a alcanzar sus objetivos personales en línea con los de la compañía.

«Un líder coloca a las personas que lo rodean en la posición que los prepara para el éxito», comentó Andor Kovacs, CEO y fundador de una de las primeras franquicias de restauración.

Ésta es una tarea difícil, porque un líder debe tener una comprensión profunda de cada individuo, orientarle en la consecución de sus objetivos profesionales en relación con los del equipo y la organización, así como saber y potenciar lo que le motiva. Al estar comprometido a ayudar a cada persona a alcanzar sus metas personales, el líder ayuda a que la organización crezca.

«Esto se traduce en proporcionar a los trabajadores las herramientas que necesitan para tener éxito, ofreciendo reconocimiento cuando las cosas van bien y asumiendo la responsabilidad cuando las cosas van mal», comentaba Jordan French, fundador de BeeHex, Inc. 3D Food Printing.

Los líderes mantienen una actitud positiva

No lo dudemos, las empresas se enfrentan a altibajos, y más en un turbulento entorno de cambio y transformación como el actual. Sin embargo, si no hay alguien que tome las riendas y avance con optimismo, la empresa, muy probablemente, fracasará.

«Un buen líder puede controlar sus emociones, especialmente en situaciones difíciles», nos dice David Moore, socio fundador y vicepresidente del Grupo Addison. «Por ejemplo, tal vez perdió a su mejor cliente o un acuerdo en el que había estado trabajando. Sin embargo, es importante que los líderes guíen a un equipo a través de tiempos difíciles, alentándolos y permaneciendo positivos en el camino. Ello depende de la actitud del líder.» Esto se hace sin orgullo. Si bien a nadie le gusta admitir la derrota, a veces es inevitable. Los buenos líderes —es decir, los 5.0— lo reconocen. Según Darcy Eikenberg, fundadora de RedCapeRevolution.com, un líder debe ser lo suficientemente seguro para saber cuándo está equivocado para que pueda superar un error.

«El liderazgo es la capacidad de ver un problema y ser la solución», dice Andrea Walker-Leidy, propietaria de Walker Publicity Consulting. «Muchas personas están dispuestas a hablar sobre problemas o incluso pueden sentir empatía, pero no muchas pueden ver el problema o el desafío y alcanzarlo. Se necesita

un líder para ver verdaderamente un problema como un desafío y querer trabajar para superarlo.»

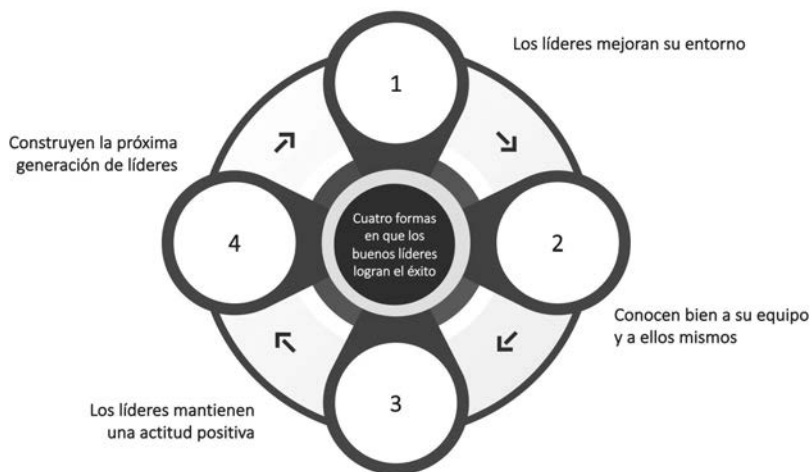
Construyen la próxima generación de líderes

Los líderes no pueden —y no deberían— estar solos. Una compañía no necesita sólo un individuo influyente. Los líderes deben desarrollar más líderes desde el principio.

«Los grandes líderes también reclutan e inspiran a otros grandes líderes, en quienes confían, para llevar a cabo la misión de la empresa e inculcar un sentido de propósito que afecta a todos y cada uno de los miembros del equipo», agregó Tom Villante, cofundador, presidente y CEO de la empresa de procesamiento de pagos YapStone.

Según J. Kelly Hoey, autor de *Build Your Dream Network*, «un líder desarrolla a sus empleados para que puedan tener el mismo éxito que él o más; un líder es alguien que crea a su equipo, lo desarrolla y luego, aboga por sus miembros».

Gráfico 1.1. Cuatro formas en que los buenos líderes logran el éxito



Fuente: Elaboración propia.

1.3. La evolución del rol del líder

Recientes estudios muestran cómo el éxito en la implementación de los cambios organizativos depende, en gran medida y entre otros aspectos, de una adecuada gestión de las personas. No es el único condicionante, como ya estamos viendo, pero este aspecto es fundamental.

Para ello, los *mánager* han de asumir su rol de líderes, sabiendo:

- Identificar las necesidades de la organización.
- Definir las estrategias adecuadas.
- Implicar eficazmente al resto de las personas de la organización.

Peter Drucker nos recuerda que «donde hay una empresa eficaz, alguien tomó alguna vez una decisión valiente». Al respecto, lo primero que hemos de tener claro son las responsabilidades del directivo o *mánager*: asegurar los resultados, poniendo el foco en las tareas y en la involucración activa de los colaboradores. Ello supone que sepan desarrollar comportamientos ligados a la tarea, así como a las necesidades de las personas y del equipo. Pero no por ello le podremos denominar líder. Para que un directivo pueda llegar a ser un líder, es necesario que consiga resultados a través de la motivación y el compromiso de sus colaboradores.

Un equipo de colegas de David McClelland —Mary Fontaine y Ruth Jacobs de Hay/McBer—, observando a miles de ejecutivos, identificaron que entre el 30 y el 50 por ciento del rendimiento de los equipos depende del nivel de satisfacción e implicación de éstos —aunque entonces lo ciñeron al concepto de *clima laboral*, ahora sabemos que, además, ha de existir compromiso—; y a su vez, cómo el clima y la implicación de los colaboradores dependen entre un 50 y un 70 por ciento directamente del estilo de liderazgo aplicado.

Por otro lado, hemos de considerar que la evolución del *mánager* hasta llegar a ser un líder eficaz pasa por asumir paulati-

namente tres roles: líder *contributor*, líder *hacer-hacer* y líder *transformador*.

El directivo contributor

Antes que Kotter, John Naisbitt nos recordaba las diferencias entre *management o dirección y liderazgo*. El rol directivo de «jefe» se centra en gestionar la complejidad de las tareas: asegurar los resultados por encima de cualquier cosa. Y todo ello sabiendo influir en los demás. Se le pide que desarrolle comportamientos ligados a competencias tales como: orientación a resultados, planificación, organización, asignación de tareas o supervisión y dirección de personas.

El directivo como líder: es decir, aquel que logra hacer-hacer

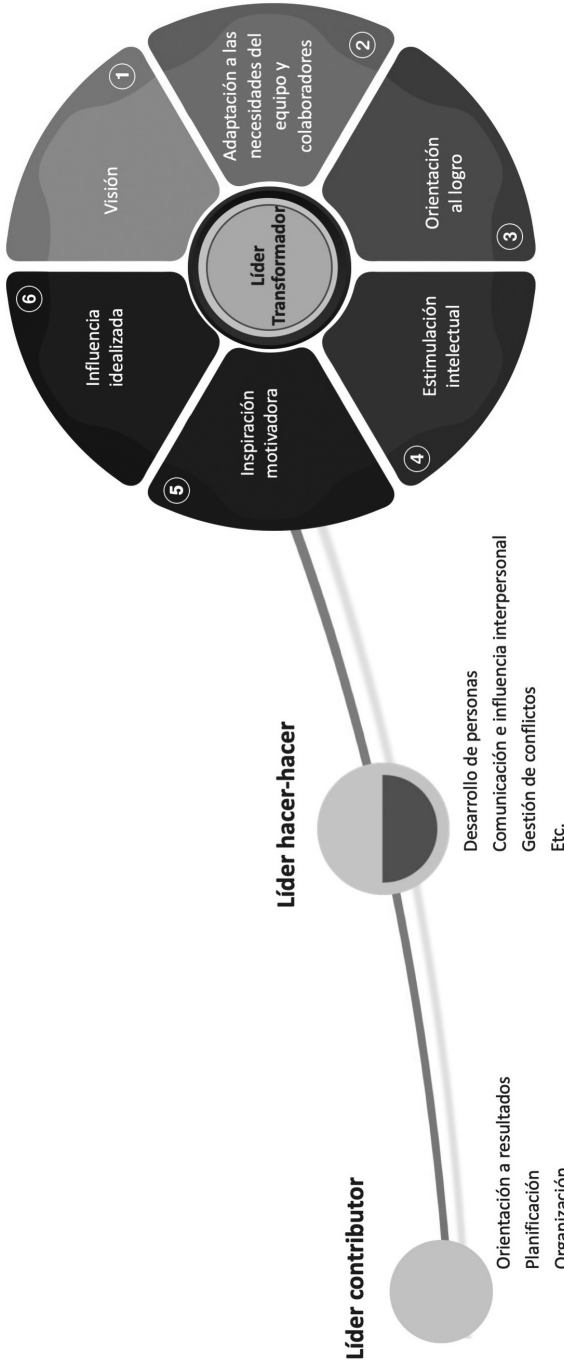
Se centra en gestionar la complejidad de las tareas junto con conocer y satisfacer las necesidades de las personas, tanto a escala individual como a escala de equipo. Este nuevo rol de liderazgo implica el desarrollo de comportamientos adicionales ligados a competencias, como, por ejemplo, desarrollo de personas, comunicación e influencia interpersonal o gestión de conflictos. En este nivel de crecimiento del rol del líder es donde los modelos de liderazgo, como los de McClelland, Blanchard o Goleman —basados en investigaciones contrastadas— toman carta de naturaleza.

El directivo como líder transformador

Actualmente, al hablar de liderazgo en las organizaciones, se acompaña de adjetivos como *transformacional, inspirador, emocional, resonante, transaccional, carismático o de servicio*.

Es la forma que tenemos para dar al liderazgo un énfasis más allá de lo posicional o relacional. En lo posicional, se trata de

Gráfico 1.2. La evolución del líder



Fuente: Elaboración propia.

apuntar una forma renovada de ejercer la dirección; y en lo relacional, se trata de que los colaboradores vean realmente a sus directivos como líderes.

En este tercer nivel de desarrollo del rol directivo encontramos al líder transformador —al que me referiré en numerosas ocasiones— como resultado de la necesidad que tienen las organizaciones de que las ayuden, de forma continua, a salvar escenarios turbulentos y a ocupar posiciones de liderazgo en un mercado cambiante, ambiguo y competitivo. Es decir, aquellos que son capaces de surfear a lo largo del tiempo y con éxito los retos que trae la sociedad 5.0 haciendo crecer a sus organizaciones.

Después de cinco años de investigación analizando una amplia documentación, trabajando con once multinacionales de éxito y realizando múltiples entrevistas, el equipo de Jim Collins encontró que es posible, aunque no usual, dar el salto de una empresa buena a otra empresa excelente. En esta evolución, Jim Collins encontró cinco niveles de liderazgo eficaz: desde el nivel 1 —donde encontramos a un individuo de gran capacidad que hace un aporte productivo en virtud de su talento, conocimientos, destrezas y buenos hábitos de trabajo—, pasando por el nivel 4 —que denominaríamos líder eficiente y que corresponde al nivel *hacer-hacer* antes mencionado—, hasta llegar al nivel 5, que denominaríamos ejecutivo y transformador. Son los niveles 4 y 5 de liderazgo de Jim Collins (en especial, el nivel 5) los que nos dan las claves para entender el nivel de rol directivo que llamamos líder transformador.

En este nuevo enfoque de rol directivo se cristaliza el compromiso por buscar vigorosamente una visión clara e implicadora del negocio, promoviendo altos niveles de rendimiento y de adecuación a los continuos desafíos del mercado, con una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional. En este nivel avanzado de rol directivo, los líderes son pioneros del cambio, muestran visión estratégica y están dispuestos a asumir riesgos, innovar e implantar nuevos enfoques para conquistar el mercado... Y, en definitiva, transformar tanto a la organización como a las personas y equipos para responder a los continuos retos a afrontar.

En resumen, el líder transformador ha de centrarse en desarrollar sus habilidades competenciales de visión estratégica, gestión de cambio, innovación, inspiración o alineación y desarrollo de las personas. Esto es, incluso, mucho más complicado que lo que pedimos a los directivos en los niveles del rol directivo de jefe y de líder.

En resumen, ¿qué es el liderazgo transformador?

El líder transformador se refiere al líder que trabaja con sus equipos para identificar el cambio necesario, los inspira y los moviliza de forma comprometida para superarlo de manera integral. Es una parte sistémica del modelo de liderazgo de rango completo.

Cuando en septiembre de 2014 murió Emilio Botín, siendo presidente del grupo financiero Santander, la revista *Capital Humano* me invitó a escribir en el número monográfico que editaron sobre él. Además de haber sido durante diez años el director corporativo de formación y desarrollo del grupo, fui el primer director de la Universidad Corporativa del Santander, participé en los primeros consejos de Universia y durante cuatro años fui el director general del CIFF (Centro Internacional de Formación Financiera) mientras que él era el copresidente; todo aquello me dio una gran cercanía a él, y fue para mí una gran oportunidad de aprendizaje en un entorno, lógicamente, de exigencia. Junto conmigo, participaron en este monográfico Pilar Jericó —presidenta de Be-Up—, Francis Blasco López —profesora titular de la UCM y codirectora de la cátedra extraordinaria Santander-UCM— y Guido Stein Martínez —profesor del IESE-Universidad de Navarra—. Mi titular fue «Emilio Botín, el mejor ejemplo de un líder transformador». De él destacué su visión estratégica, la búsqueda de resultados sostenibles, su voluntad profesional y la facilidad con la que involucraba positivamente al equipo —del primero al último en la jerarquía organizativa—. Ahí están los resultados: el Santander, de ser el séptimo banco español, se convirtió en uno de los diez bancos a nivel mundial. Y aún continúa siéndolo.

El líder transformador no es sólo alguien que tiene una visión de mejora y dirige las actividades de un grupo, sino que es capaz de inspirar a los demás para que funcionen del mejor modo posible para producir cambios positivos en ellos, en su organización y en la sociedad. El líder transformador es mucho más que un simple líder. Está lleno de entusiasmo, humildad, energía y pasión. Conoce a sus seguidores, sabe cuáles son sus fortalezas y sus debilidades y, gracias a este conocimiento, es capaz de asignar a cada uno de ellos las tareas más apropiadas para obtener su máximo rendimiento. Este perfil de liderazgo crea cambios profundos en las personas y en las organizaciones porque transforma las percepciones y los valores; además, cambia las expectativas y las aspiraciones de las personas. El líder transformador anima a sus seguidores a formar parte de la organización no sólo haciendo su trabajo, sino también aportando ideas nuevas para mejorar. Además, no sólo los ayuda a sacar lo mejor de sí mismos y evolucionar, sino también a convertirse ellos mismos en líderes. Por lo tanto, ¿cuáles son las principales características del liderazgo transformador?

1. *Visión.* Tiene y transmite de forma influyente a su equipo una visión superadora de los retos a los que se enfrenta la organización, en un mercado cambiante y competitivo.

2. *Adaptación a las necesidades del equipo y de los colaboradores.* Tiene en cuenta las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores, así como del equipo en su conjunto, y actúa como mentor. Los reta y se relaciona con empatía, manteniendo líneas abiertas de comunicación con y entre ellos y les ofrece el mayor apoyo posible.

3. *Orientación al logro.* Ofrece retos adecuados a las capacidades de cada persona, que ayudan a aumentar su sensación de logro, de superación y de desarrollo de sus habilidades.

4. *Estimulación intelectual.* Asume riesgos, cuestiona ideas o modos de actuar establecidos; empuja a sus seguidores a pensar por sí mismos, generar ideas, ser creativos, resolver problemas, pensar más, plantearse preguntas, aprender de los errores, ver

cada situación como una oportunidad para aprender más y encontrar mejores modos de hacer sus tareas.

5. *Inspiración motivadora*. Ofrece una forma de ver las cosas que es inspiradora y motivadora para sus seguidores. Aporta significado y sentido a lo que hacen, transmite optimismo, dota a sus seguidores de propósito y significado y los ayuda a creer en sí mismos y a tener una misión en la vida.

6. *Influencia idealizada*. Constituye un modelo a seguir en cuanto a su comportamiento ético. Los seguidores saben que pueden confiar en él o ella, sintiéndose orgullosos de estar bajo su liderazgo; lo respetan y le son leales. Como nos recuerda recientemente George Kohlrieser —profesor de la escuela de negocios IMD— en su libro *Care to Dare*, los líderes de alto rendimiento de hoy son «líderes de base segura» para sus colaboradores.

Gráfico 1.3. Principales características del liderazgo transformador



Fuente: Elaboración propia.

1.4. La fórmula del liderazgo

En 2016, Adil Alekperov —consultor sénior de estrategia de Green Oasis y profesor de liderazgo de las universidades de Gales del Sur (Reino Unido) y Járkov (Ucrania)— publicó el libro *Leadership formula*, en donde, basado en el análisis de la evolución de grandes compañías y el papel que desempeñaron sus máximos ejecutivos, analiza las características, cualidades y patrones de comportamiento de los líderes que les permitieron sacar con excelencia sus proyectos organizativos y hacer del mundo un lugar mejor.

Adil nos dice que la misión fundamental de un líder es implementar cambios positivos, mejorar el mundo circundante —la empresa y todos sus *stakeholders*—, y la vida de las personas, a través del desarrollo de ideas innovadoras y de la consecución de objetivos retadores. Existe la idea extendida de que el líder es aquel que motiva y compromete a sus equipos y, siendo eso cierto, a veces nos olvidamos de que, además, ha de conseguir resultados significativos a través de una ejecución innovadora y eficaz. Adil nos recuerda también estos otros aspectos.

El líder orientado a resultados

Lo que hace el líder —como, por ejemplo, definir los objetivos a alcanzar, trabajar con un plan estratégico y sus acciones, inspirar a sus colaboradores, apoyarlos en su desempeño aplicando los estilos de management adecuados, etcétera— debe estar orientado a obtener los resultados que proporcionen un mayor valor añadido y éxito a la organización.

Como ya he comentado, Daniel Goleman —recurriendo a estudios en los que tomaron parte cerca de tres mil ejecutivos— investigó sobre los comportamientos de liderazgo específicos que generan resultados positivos. Un criterio de éxito crucial del líder 5.0 es que siempre debe tener en consideración el logro de unos objetivos innovadores y retadores a través de una ejecución eficaz, ya que es lo que promueve un mayor desarrollo de la em-

presa y, a su vez, generará una mayor confianza y una reputación positiva tanto para el mercado como para los colaboradores.

Y precisamente debido a la formulación y transmisión de una visión retadora y a la obtención de unos resultados positivos, las personas tienen más ganas de seguir al líder, de serle afines, así como de querer desplegar el máximo de su potencial y de mejorar continuamente.

Esta visión nos lleva a entender que el liderazgo supone establecer metas innovadoras, elaborar estrategias eficientes de logro, inspirar a las personas para desarrollar con acierto las acciones necesarias y obtener los resultados que contribuyan al progreso exitoso del proyecto organizativo. Por tanto, el líder es la persona que facilita un mayor desarrollo de éxito de su organización a través de la definición y transmisión de una visión retadora y creíble, del establecimiento de objetivos innovadores y estrategias eficientes para alcanzarlos, de inspirar a las personas a realizar las acciones necesarias y de la promoción de un desempeño de alto rendimiento.

Líder efectivo y transformador

Todas estas consideraciones me llevan a reflexionar sobre dos enfoques de liderazgo que, a mi modo de ver, se solapan: liderazgo efectivo y liderazgo transformador.

El liderazgo transformador —del que ya he hablado anteriormente— se basa en la idea de conseguir que las organizaciones se adapten de forma efectiva y competitiva a los retos continuos del mercado y la sociedad 5.0. Las organizaciones han de saber transformarse y gestionar el cambio de forma eficiente y continua si quieren sobrevivir y seguir teniendo éxito.

Ante este reto, las responsabilidades del líder 5.0 se centran en el desarrollo con eficacia de los siguientes factores clave: organización, personas, cultura organizativa y su propia responsabilidad como líder.

Organización

El éxito del desarrollo de una empresa o proyecto organizativo depende totalmente de las decisiones y las acciones del líder. Éste ha de prestar especial atención a la elaboración y la transmisión de la propia visión de su organización; a la definición de nuevos objetivos innovadores, claros y retadores; al desarrollo de estrategias para alcanzar las metas establecidas, así como al establecimiento de sistemas de trabajo eficientes y ágiles, basados en la colaboración y la cooperación.

Personas

Una empresa nunca será mejor que sus empleados. Con esta regla simple, un líder siempre debe considerar que sus principales responsabilidades hacia las personas que trabajan en la empresa o proyecto organizativo son: asegurar que se sientan parte de ésta; fijarles metas dándoles los recursos materiales e intelectuales necesarios y animarlos a su realización; apoyarlos en su desempeño; prestar la debida atención a su bienestar personal; estimular sus iniciativas personales a través de la libre expresión de sus ideas y sugerencias, poniéndolas en práctica; organizar una eficaz cooperación de equipo dirigida al logro de objetivos comunes y al desarrollo continuo del proyecto; reconocerles su rendimiento y talento; darles autonomía en su desempeño; promover una comunicación fluida y transparente, etcétera.

Cultura organizativa

La cultura organizativa es una poderosa herramienta inspiradora, pero también puede ser un importante desmotivador. En este aspecto, el líder tiene que definir los valores fundamentales acordes con el modelo de negocio y la estrategia de la organización, establecer y desarrollar el modelo de comportamientos de los manager y empleados, asegurar la apertura y transparencia de los procesos operativos y la toma de decisiones, así como mantener una atmósfera de confianza y de trabajo creativo, ágil y de cooperación.

Líder responsable

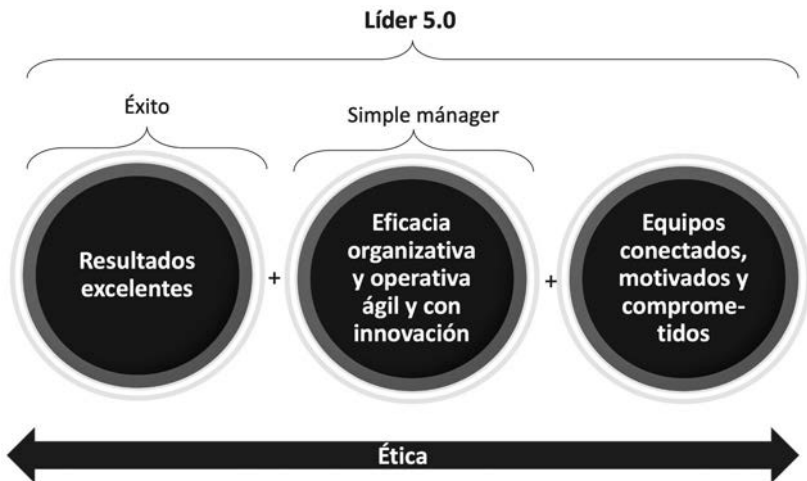
La fórmula de *un líder = una empresa* ha de ser un recordatorio constante para un líder y significa que el comportamiento de sus

colaboradores es el reflejo de su propio carácter y de su actitud hacia el proyecto y negocio. Por eso, el líder debe actuar conforme a ese patrón de comportamiento de liderazgo que le gustaría que sus colaboradores tuvieran, mostrar un alto nivel de responsabilidad en lo que respecta a su propio comportamiento, sus acciones y la toma de decisiones, ser innovador, ser veraz y sincero, desarrollarse constantemente y escuchar a los demás.

La fórmula del liderazgo personal

He puesto el adjetivo *personal* porque quiero dejar constancia de que me refiero a las bases que han de regir a una persona para poder considerarse un líder 5.0. Mi hipótesis, basándome en las conclusiones de estudios sobre la eficacia del líder a largo plazo y sus resultados, es que se puede llegar a ser un líder 5.0 que sepa afrontar con éxito y calidad los retos de la sociedad 5.0 cuando se obtienen excelentes resultados en la aplicación de la siguiente fórmula:

Gráfico 1.4. La «fórmula» del liderazgo



Fuente: Elaboración propia.