

*El mundo será de los líderes apasionados y con empuje; gente que no sólo tenga una cantidad enorme de energía, sino que pueda proporcionársela a aquellos a quienes conducen.*

Jack Welch

# Camino hacia el liderazgo

Javier Aceña



“Desde Jesucristo hasta nuestros días, figuras como Julio César, Napoleón, Nelson Mandela o Steve Jobs han despertado una gran fascinación.”

**A**unque el estudio científico del liderazgo es algo relativamente reciente, su interés se ha mantenido a lo largo de los años. Ya los antiguos pensadores coincidían en afirmar que las cualidades extraordinarias de los líderes provocaban una notable influencia en la conducta, el pensamiento y el corazón de las personas. Desde Jesucristo hasta nuestros días, figuras como Julio César, Napoleón, Nelson Mandela o Steve Jobs han despertado una gran fascinación. ¿Pero cuáles son esos rasgos que les distinguen de las personas normales y corrientes y les convierten en referentes ante los ojos de los demás?

En la antigua Grecia, el sabio Aristóteles (IV a.C.), discípulo de Platón y maestro del gran Alejandro Magno, afirmaba que *“Desde el mismo instante del nacimiento algunos están predestinados a la obediencia y otros al mando”*. Estamos ante el eterno, y afortunadamente ya superado, debate de si el líder nace o se hace. Efectivamente, uno de los grandes mitos sobre la capacidad de liderazgo es pensar que algunas personas la tienen y otras no, y en caso de no poseerla, poco o nada se puede hacer para aprenderla. Aunque en la actualidad, y principalmente en el mundo de las organizaciones, nadie discute que el líder principalmente

se “hace”, las primeras aproximaciones al estudio del liderazgo, las denominadas “teorías del gran hombre”, creían firmemente que ciertas características innatas y estables de las personas (rasgos) diferenciaban a los líderes de los que no lo son. Este enfoque del rasgo constituye uno de los primeros intentos por estudiar el liderazgo de manera sistemática. Sin embargo, estas ideas cayeron en desuso a mediados de los años 40 al concluir que no era posible encontrar rasgos específicos que se pudieran atribuir a los líderes en cualquier situación, siendo esta lista, además, interminable.

A partir de entonces, las investigaciones dejaron de poner el foco en el “qué” y se centraron en el “cómo”. Ya no interesaba tanto conocer qué características poseían los líderes, sino cómo se comportan los líderes y, sobre todo, qué efectos tenían estas conductas en el comportamiento de los demás. Surge así un nuevo enfoque de los “estilos de conducta” el cual cobra un importante impulso con los estudios pioneros de un grupo de investigadores norteamericanos en 1939 dirigidos por Kurt Lewin, profesor de la universidad de Berlín y de la universidad de Iowa, quien realizó una destacada contribución al campo de la psicología social. Lewin y cols. demostraron que era posible condicionar el comportamiento de los individuos según el estilo de liderazgo con el que se les dirige. Este experimento surgió en un contexto social en el cual la mayoría de las investigaciones iban encaminadas a explicar la conducta que tuvieron los nazis bajo el mando de Adolf Hitler.

Unos años después, alcanzada la década de los 70, se abandonó la idea de que el rendimiento de un grupo u organización depende tan solo de las características del líder (rasgos de personalidad) o de su manera de actuar (estilo de conducta). En esta ecuación del liderazgo, deberían tenerse en cuenta, además, las variables situacionales propias al contexto en el que se desarrolla dicho liderazgo. Surgen así las denominadas “teorías de la contingencia”, las cuales asumen la relevancia de los elementos de la situación. Los muchos autores que defienden este nuevo enfoque se ponen a la difícil tarea de determinar cuáles son exactamente esas variables situacionales que influyen de manera determinante en el ejercicio del liderazgo.

Pero, aunque el papel del líder y la influencia del contexto son aspectos fundamentales a la hora de entender el significado del liderazgo, tampoco nos podemos olvidar de que existe un tercer protagonista en esta historia: los seguidores. Ya Platón (IV a. C) en su conocida e



unsplash.com

## “Las personas quieren seguir a líderes en quienes poder confiar.”

influyente obra “La República” destacaba que *“el buen líder no ha de pedir serlo, ni rogar a los demás que se sometan a su liderazgo. Al contrario, son los demás los que voluntariamente piden al líder que lo sea, que les guíe. Para ello es preciso que el líder tenga las cualidades precisas para gobernar y dirigir el grupo hacia el objetivo común, y que los miembros de ese grupo reconozcan esas cualidades en el líder”*. Efectivamente, en esencia, el liderazgo es una relación personal en la cual líder y seguidores comparten una relación de beneficio mutuo en la que cada uno aumenta la efectividad del otro.

Tras esta breve y simplificada aproximación histórica al estudio del liderazgo, hemos de tener claro que en el ejercicio del liderazgo interviene multitud de variables, lo que

hace difícil encontrar una definición consensuada del término. Efectivamente, existen casi tantas definiciones como personas han pretendido definirlo. No obstante, hay un amplio consenso a la hora de afirmar que el liderazgo, lejos de ser un rasgo o característica estática que reside únicamente en el líder, se considera un proceso de influencia líder-seguidores que tiene lugar en un contexto determinado a lo largo del tiempo y cuyo fin es alcanzar las metas de un grupo, organización o sociedad.

### ¿Qué busca y admira la gente en sus líderes?

Muchos estudios han analizado cuáles son las cualidades más valoradas en las personas que dirigen equipos y qué aspectos valoran en mayor medida a la hora de trabajar con ellos. Ante esta pregunta, un informe de *Randstad Employer Branding* (2014), realizado a más de 200.000 encuestados de 3.400 empresas de todo el mundo, reveló que la confianza y honestidad son los rasgos más valorados en un jefe para más del 66% de los trabajadores. Además de estas cualidades, se valoraba otro aspecto muy importante: la seguridad que transmite el jefe en sus actuaciones, principalmente a través de su competencia técnica (conocimientos del sector) y la firmeza a la hora de tomar decisiones. El citado estudio, en la misma línea que otros muchos, viene a decir sencillamente que para estar dispuestos

a seguir a alguien, ya sea en el campo de batalla, en el mundo del management o en cualquier otro ámbito, lo primero que le exigimos a esa persona es que sea digna de confianza y que esté a la altura de lo que esperamos de él/ella.

Llegados a este punto, lo siguiente que nos tenemos que plantear es de qué manera podemos llegar a ser capaces de transmitir esa confianza y seguridad en las personas que se encuentran bajo nuestra dirección y hacer posible que crean en nosotros. Ante esta cuestión, existen infinidad de posibles respuestas según el autor de que se trate, pero casi todos coinciden en afirmar que hay una serie de principios que sin duda ayudan en gran manera a mejorar nues-

tra capacidad de liderazgo y que, desde nuestra modesta opinión y en base a nuestra experiencia, queremos destacar en los siguientes apartados a modo de decálogo.

### 1. NADIE QUIERE SEGUIR A UN LÍDER QUE NO SEA HONESTO

Como acabamos de señalar, las personas quieren seguir a líderes en quienes poder confiar, personas íntegras y auténticas, coherentes con lo que piensan y lo que hacen, rasgos todos ellos sinónimos de honestidad.

Al igual que en el estudio anterior de Randstad, la honestidad es la cualidad que aparece de manera más consistente en la gran mayoría de las investigaciones realizadas sobre liderazgo. En este sentido, dos investigadores de la Universidad de Santa Clara (CA), James Kouzes y Barry Posner, llevan realizando desde principios de la década de 1980 un amplio estudio a través de cientos de entrevistas, revisión de miles de estudios de casos y análisis de más de dos millones de encuestas, con el fin de analizar qué valores o características personales son las más admiradas en los buenos jefes. Inicialmente, se identificaron más de 225 características, que se redujeron posteriormente a veinte categorías y finalmente a tan solo cuatro. Lo más interesante

del estudio es que, *“pese a los espectaculares cambios que ha vivido el mundo, lo que la gente busca en un líder ha permanecido increíblemente estable”*, afirman sus autores (2018). En dicho ranking, la honestidad es la característica de liderazgo más valorada, siguiendo en orden de importancia los rasgos competente, visionario y motivador. El hecho de que más de un 80% de los encuestados quieran que sus líderes sean honestos por encima de todo, nos deja un mensaje muy claro que cualquier persona con responsabilidad en la dirección de personas debe tener muy en presente, y que el genial actor Groucho Marx lo definía de manera muy precisa: *“El secreto del éxito se encuentra en la sinceridad y la honestidad”*... aunque finalizaba apostillando con cierto humor: *“Si eres capaz de simular eso, lo tienes hecho”*.

## 2. NO FINJAS QUE LO SABES TODO: EL VALOR DE LA HUMILDAD

Si nos preguntamos por qué hay personas que inspiran más confianza y credibilidad que otras, muy probablemente encontremos la respuesta en su capacidad para ser humildes, virtud que guarda relación con el conoci-

**“Las personas necesitamos percibir un vínculo o conexión personal con nuestros jefes, verles como seres humanos igual que nosotros.”**



miento y aceptación de nuestras propias limitaciones, y que contrasta con actitudes de arrogancia, presunción y atención desmesurada a uno mismo.

Hayes y Comer (2010), en su libro *Start with Humility* recoge muchas lecciones aprendidas de decenas de prestigiosos CEO (máximos responsables o directores ejecutivos de una organización) y critican el hecho de que muchos profesionales piensen que la humildad no es más que una flaqueza y que para dirigir personas tienes que imprimir una fuerte autoridad en tus acciones, sin mostrar debilidades. Pero la realidad es bien distinta, y seguramente muchos de nosotros coincidiremos en el hecho de que las personas necesitamos percibir un vínculo o conexión personal con nuestros jefes, verles como seres humanos igual que nosotros. Preferimos líderes humildes que no sean pretenciosos, interesados, ni egoístas, y que hagan las cosas por lo que le conviene al grupo mostrando una mayor predisposición hacia el reconocimiento de los demás (el “nosotros”) y un menor enfoque hacia la autoalabanza (el “yo”). La importancia de contar con líderes humildes es que proyectan de manera muy nítida una actitud creíble y ejemplar, con grandes efectos en sus subordinados, ya que estos les corresponden con su compromiso, colaboración y actitud de servicio. Jack Welch (2005), ex presidente de General Electric, y considerado como el mejor ejecutivo del siglo XX según la revista *Fortune*, afirmaba que *“Los líderes crean confianza con su sinceridad y transparencia. La sencillez y la humildad son muy importantes. No permita que su cargo se le suba a la cabeza”*.

## 3. LA IMPORTANCIA DEL BUEN TRATO

Una gran parte de nuestra vida la pasamos trabajando en compañía de otras personas. Somos seres sociales y por tanto necesitamos relacionarnos con los demás, lo que pasa es que no siempre nuestras relaciones son todo lo satisfactorias que desearíamos que fueran. En la misma línea, uno de los estudios longitudinales más completos, que se hayan realizado nunca sobre el desarrollo en adultos (*Harvard Study of Adult Development*, 1938-2002), trató de dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿qué es lo que realmente nos mantiene felices y saludables? Para ello, durante 75 años se siguió pormenorizadamente la vida de más de 700 personas de diferentes niveles socio económicos a las que, año tras año, se les preguntaba acerca de su trabajo, su vida familiar y su salud. Las conclusiones del estudio fueron concluyentes: nuestra felicidad y salud están directamente relacionadas con la calidad de nuestras relaciones, muy por encima de nuestros éxitos profesio-

nales o el poder económico. En palabras del psiquiatra Robert Waldinger (2015), actual director del proyecto anterior *“Las conexiones sociales son muy beneficiosas para el ser humano. Las personas más conectadas socialmente con su familia, amigos, trabajo, son más felices, físicamente, más saludables y viven más tiempo”*.

Al hilo de lo anterior, hay que destacar que en el ámbito profesional la calidad de las relaciones tiene mucho que ver con el trato recibido, no solo de nuestros superiores jerárquicos, sino también de nuestros propios compañeros de trabajo. J. Sterling Livingston, profesor de administración en Harvard, investigó acerca del efecto de las expectativas de los gerentes en el comportamiento de sus subordinados y en 1969 escribió en la prestigiosa revista *Harvard Business Review* el conocido artículo “Pigmalión en la gerencia”, donde destaca el poder que tiene la manera de tratar a los subordinados induciéndoles a una actuación superior a lo que estos son capaces de lograr (efecto pigmalion). El artículo comienza haciendo referencia a una secuencia de la obra teatral “Pigmalión” de Bernard Shaw (1913). En ella, aparece Eliza Doolite, una vulgar florista que el profesor de fonética Henry Higgins quiere convertir en una verdadera dama de la alta sociedad británica tras cruzar una apuesta con su entrañable amigo el Coronel Pickering. La transformación de Eliza fue impresionante en tan solo unos pocos meses. Pero ésta, dolida por el trato distante que recibía a diario por parte de su instructor, le confiesa a su amigo Pickering (y así comienza el artículo de Livingston):

**“Somos seres sociales y por tanto necesitamos relacionarnos con los demás, lo que pasa es que no siempre nuestras relaciones son todo lo satisfactorias que desearíamos que fueran.”**



*“Como ve, la única diferencia verdadera entre una señora y una florista, aparte de las cosas que cualquiera puede advertir, como la forma de vestir o hablar, no está en cómo se comporta, sino en cómo la tratan. Para el profesor Higgins yo siempre seré una florista, porque él me trata siempre como una florista; pero yo sé que para usted puedo ser una señora, porque usted siempre me ha tratado y me seguirá tratando como una señora”. Implicitamente, Eliza nos quería decir con estas palabras que la forma en cómo se relacionen con nosotros determinará nuestra actitud y por tanto nuestra implicación y desempeño.*

Los buenos líderes no ven a las personas como son, sino como pueden llegar a ser, mostrando en todo momento un trato próximo, amable y siempre respetuoso. Esa es su verdadera sabiduría. El célebre poeta, novelista y científico alemán, J. W. Goethe, afirmaba: *“Trata a una persona tal y como es y seguirá siendo lo que es; trátala como puede y debe ser y se convertirá en lo que puede y debe ser”.*

#### 4. ASÍ TE VEN, ASÍ SE COMPORTARÁN

Albert Einstein dijo una vez que *“dar ejemplo no es la principal forma de influir en los demás; es la única”.* Hemos oído infinidad de veces eso de que el líder arrastra en lugar de empujar. Efectivamente, desde el poder formal y legítimo que nos confiere nuestra posición se

*“Dar ejemplo no es la principal forma de influir en los demás; es la única.”*

Albert Einstein

puede conseguir cambiar las voluntades de los demás a base de “empujar” mediante premios y castigos. Pero para conseguir el compromiso desinteresado de nuestros subordinados necesitamos predicar con el ejemplo y ponernos siempre delante, mostrando el camino. El compromiso es una carrera de doble sentido y, para que otros den lo mejor de sí mismos y reflejen aquellos comportamientos que queremos promover, tenemos que mostrarles previamente el camino con esos mismos comportamientos que queremos potenciar. Debemos ser los primeros en trabajar duro, en tomar las responsabilidades que amparan nuestra posición y, a su vez, hacerlo con honestidad, ética y autenticidad.

#### 5. SER COHERENTES PARA SER CREÍBLES

Para algunos autores, la credibilidad es el fundamento del liderazgo (Kouzes y Posner, 2018), ya que ejerce un notable impacto en la actitud y el comportamiento de

los subordinados. Antes resaltamos que las personas quieren seguir a líderes en los que se pueda creer, pero ¿cómo consigue un líder ser creíble? Muy posiblemente la respuesta la tengamos en lo que siempre pedimos a nuestra clase dirigente: hacer lo que decimos que vamos a hacer, practicar lo que predicamos, llevar a cabo nuestros compromisos y hacer coincidir los hechos con las palabras. Efectivamente, cuando alguien

*“Nuestra felicidad y salud están directamente relacionadas con la calidad de nuestras relaciones.”*



quiere decidir si un líder es creíble, primero escucha lo que dice y luego se fija en lo que hace. Cuando un líder “predica” y “practica”, la gente está más dispuesta a confiar en él. Es así de sencillo, pero a la vez así de complicado, porque no olvidemos que la credibilidad se gana poco a poco con esfuerzo, pero también se puede disipar con gran facilidad.

## 6. EL LIDERAZGO ES UN DEPORTE DE CONTACTO

Sin contacto y comunicación no hay liderazgo. No se puede ser líder desde la distancia, instalado entre las cuatro paredes del despacho. Evitar las relaciones interpersonales y perder el contacto con tu equipo es un lujo que un líder no se puede permitir. En palabras de Jack Welch (2005) *“los buenos líderes son abiertos, van arriba y abajo, dan vuelta por todos los rincones de sus organizaciones y hacen que ser accesibles se convierta en una religión para ellos”*. Hemos de ser visibles, alentar a nuestro equipo y que noten nuestra proximidad, impulso y aliento, de esa manera podremos conocer en todo momento sus inquietudes, dudas e inseguridades. Tenemos que dejar de recordar constantemente a nuestros subordinados esa frase tan manida de que “las puertas de mi despacho están siempre abiertas”. No se trata solo de ser accesibles, sino de acceder a nuestra gente y mejorar nuestra comunicación con ellos.

## 7. SI QUIERES QUE CONFÍEN EN TI, APRENDE ANTES A CONFIAR EN TU EQUIPO

Una de las máximas en liderazgo es que, para ganarte la confianza de los demás, primero tienes que aprender a confiar en ellos. Pero esa confianza no puede forzarse; es algo que la gente tiene que percibir a través de tus comportamientos, prestando interés a sus ideas, observaciones e inquietudes y ayudándoles a resolver sus problemas y dificultades. Por el contrario, si no eres capaz de confiar en tu equipo, acabarás haciendo todo el trabajo tú solo o gestionando el trabajo de los demás. Aquellos que saben trasladar responsabilidad en su equipo serán capaces de motivar, generar compromiso (engagement) y garantizar su lealtad. En este sentido, tenemos que destacar una herramienta valiosísima altamente valorada por nuestros subordinados y que muchas veces nos cuesta poner en marcha. Nos estamos refiriendo a la delegación, es decir, la asignación de nuevas responsabilidades a los subordinados, otorgándoles mayor autoridad para asumirlas (Yukl, 2010).

El principio fundamental de la delegación se sustenta básicamente en mantener siempre aquello que queremos ceder: la responsabilidad; y ceder aquello que queremos mantener: la autoridad. Es obvio que, aunque asignemos una responsabilidad a nuestros subordinados, la responsabilidad última sigue siendo nuestra. Pero también es cierto que solemos ser reacios a soltar la autoridad, es decir, a conferirles la capacidad de decidir en nuestro nombre y, además, brindarles los recursos necesarios para llevar a cabo su nueva responsabilidad.

Aunque muchas veces entendemos la delegación como una simple estrategia de gestión del tiempo en manos de ciertos directivos asfixiados por el exceso de trabajo, la realidad es bien distinta. La delegación es la energía que necesitan muchas veces los equipos, ya que consigue cosas extraordinarias como incrementar la participación y el compromiso, estimular la iniciativa y la toma de decisiones, mejorar la motivación y el sentido de pertenencia y, finalmente, favorecer el crecimiento personal y profesional de nuestros subordinados, razones más que suficientes para confiar en



“Para ganarte la confianza de los demás, primero tienes que aprender a confiar en ellos.”

las capacidades de tus subordinados. Nuestro papel se debe centrar en conseguir que nuestros subordinados crezcan, asuman cada vez nuevos retos, desafíos y responsabilidades y que vuelen solos sin vivir bajo la sombra de su líder, porque como afirmaban Peter y Waterman (1982) *“El papel de los líderes no es crear más seguidores, sino más líderes”*.

## 8. SÉ INSPIRADOR

Liderar no es sinónimo de controlar y administrar. Liderar se basa principalmente en inspirar a otros para que crezcan y alcancen los resultados que desean. Un líder inspirador saca a la luz lo mejor de sus colaboradores y hace que se sientan grandes e importantes. Toda persona que merezca el calificativo de líder debe despertar entre sus subordinados el espíritu de crecer, mejorar y evolucionar. Nadie quiere tener jefes tristes, apagados y grises. Las personas nos vemos fuertemente influidos por los estados emocionales que percibimos en los demás, y en mayor medida cuando estos son nuestros referentes (padres, maestros,

jefes...). Los líderes inspiradores son emocionalmente inteligentes y son capaces de transmitir positividad y entusiasmo, incluso en las situaciones más adversas y complicadas. El mismo Welch (2005) apunta: «El mundo será de los líderes apasionados y con empuje; gente que no solo tenga una cantidad enorme de energía sino que pueda proporcionársela a aquellos a quienes conducen». Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, a hacer más, a aprender más y a ser mejores, tu imagen como líder saldrá muy reforzada.

### 9. ENTIENDE LOS PROBLEMAS COMO OPORTUNIDADES

Los conflictos son un aspecto inherente a cualquier entorno social y organizacional, pero lo que nos diferencia a unos de otros es nuestra actitud hacia ellos. Como ya expusimos al principio del artículo, uno de los aspectos más valorados en los jefes, y que más credibilidad y confianza generan entre los subordinados, es la capacidad de tomar decisiones cuando los problemas se presentan. “Mi jefe nunca decide”, es una queja muy frecuente, pero ¿por qué ocurre esto? Algunos jefes ante la aparición de un problema son muy hábiles en apartarse e inhibirse como si los problemas no fueran con ellos, otros tienen el hábito fuertemente arraigado de posponer su decisión esperando que se solucionen solos o

que alguien los resuelva por ellos, y finalmente, otros deciden enfrentarse a ellos con mejor o peor resultado.

El presidente Theodore Roosevelt decía que “La mejor decisión que podemos tomar es la correcta, la segunda mejor es la incorrecta, y la peor de todas es ninguna”. Si no tienes todas las variables definidas, aplica tus conocimientos, tira de tu experiencia, emplea la intuición o apóyate en el criterio de tu equipo, pero nunca mueras de indecisión. Se dice que liderazgo y conflicto van de la mano y, efectivamente, el hecho de encarar los problemas, independientemente del resultado que obtengamos, refuerza nuestra credibilidad e imagen como líderes. Podemos acertar en su resolución o fracasar en el intento, pero lo que nunca perdonarán nuestros subordinados es que miremos para otro lado cuando las cosas vayan mal.

### 10. SÉ COMPETENTE EN LO TUYO

Finalmente, algo que resulta obvio, y que por ello no hemos querido dejar pasar por alto en nuestro artículo, es la importancia que debemos conceder al conocimiento que se debe poseer en el ámbito en el que queremos ejercer nuestro liderazgo. Difícilmente podré influir en mis alumnos, mis soldados, mis trabajadores o mis deportistas, por poner algunos ejemplos, si desconozco aquellos aspectos técnicos que se precisan en ese ámbito de actuación.

Hay una creencia generalizada de que las competencias que definen en mayor medida a los buenos líderes guardan una mayor relación con las denominadas competencias blandas o *softskills*, como algunas de las que hemos mencionado en los apartados anteriores, que con aquellas vinculadas a los conocimientos técnicos propios de cada puesto de trabajo (*hardskills*). Las primeras tienen que ver con la manera en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás (inteligencia emocional, habilidades de comunicación interpersonal, empatía, etc.) y las segundas, con la formación y los conocimientos técnicos en un campo determinado. Autores de la talla de Daniel Goleman (1995) son de la opinión de que las *softskills* son las competencias que más nos aproximan al éxito en nuestra vida, personal, social y laboral. Efectivamente, esto puede ser así, sin embargo, recientes investigaciones ponen en valor el hecho de que los buenos líderes tienen que contar con sólidos conocimientos técnicos y la experiencia suficiente en la materia sobre la que se han de tomar las decisiones (Markman, 2017), de lo contrario difícilmente podrán ejercer un liderazgo efectivo. El conocimiento técnico, por tanto, no es condición suficiente, pero sí necesaria para ser un buen líder. Si no contamos con conocimientos técnicos o una sólida experiencia en un ámbito de liderazgo en concreto, por mucho empeño que le pongamos, jamás alcanzaremos las cotas de liderazgo esperadas.

Para concluir, señalar que lo expresado en el presente artículo ha pretendido recoger tanto la opinión de conocidos autores, como modestamente la mía propia, en el entendimiento de que el liderazgo es una especie de arte o habilidad que es posible desarrollar y mejorar, en el que intervienen multitud de factores, pero que, sin lugar a dudas, actitudes y competencias como las señaladas en este decálogo nos deben mostrar el camino hacia el buen liderazgo.

### BIBLIOGRAFÍA

- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Kayrós.
- Hayes, M. A. y Comer, M. D. (2010). *Start With Humility: Lessons from America's Quiet CEOs on How to Build Trust and Inspire Followers*. Westfield.
- Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (2018). *El desafío del liderazgo* (6ª ed). Barcelona: Editorial Reverté, S.A.
- Livingstone, J. S. (1969). Pygmalion in Management. *Harvard Business Review* (reprint 1988), 121-130.
- Markman, A. (2017). *Can You Be a Great Leader Without Technical Expertise?* Extraído de <https://hbr.org/2017/11/can-you-be-a-great-leader-without-technical-expertise>
- Peters, T, y Waterman, Jr. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- Welch, J. (2005). Winning (ganar). *Las claves para el éxito del ejecutivo más admirado del mundo*. Barcelona: Vergara.
- Yukl, G. (2010). *Liderazgo en las Organizaciones*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Waldinger, R. (2015). Conferencia TED. *The Good Life*.
- Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=q-7zAkwaOYg&feature=youtu.be> Randstad Employer Branding (2014). Employer branding cuando la percepción puede convertirse en realidad. Recuperado de <https://www-randstad-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2016/10/Informe-Randstad-Award-2014.pdf>.

“Los líderes inspiradores son emocionalmente inteligentes y son capaces de transmitir positividad y entusiasmo.”

Javier Aceña Medina  
Dpto. de Psicología y Sociología  
Facultad de Educación  
Universidad de Zaragoza

