

CON DUMMIES ES MÁS FÁCIL



Liderazgo innovador

para
dummies[®]



Aprende las claves para convertirte en un auténtico líder

Descubre las últimas tendencias para motivar a tu equipo

Desarrolla los hábitos de los grandes líderes

Ana María Castillo

Catedrática de Organización de Empresas de la Universidad de Málaga

Juan Carlos Cubeiro

Coach y consultor experto en talento y liderazgo

Liderazgo innovador

para
dummies[®]



Liderazgo innovador

para
dummies[®]

**Juan Carlos Cubeiro
y Ana María Castillo**

para
dummies[®]

Edición publicada mediante acuerdo con Wiley Publishing, Inc.
...For Dummies, el señor Dummy y los logos de Wiley Publishing, Inc. son marcas registradas
utilizadas con licencia exclusiva de Wiley Publishing, Inc.

© Juan Carlos Cubeiro y Ana María Castillo, 2016

© Centro Libros PAPP, SLU, 2016
Grupo Planeta
Avda. Diagonal, 662-664
08034 – Barcelona

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).

Dirijase 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.

ISBN: 978-84-329-0308-3
Depósito legal: B.17.280-2016

Primera edición: octubre de 2016
Preimpresión: victor igual sI
Impresión: Egedsa

Impreso en España – Printed in Spain
www.dummies.es
www.planetadelibros.com



¡La fórmula del éxito!

- » Un tema de actualidad
- » Un autor de prestigio
- » Contenido útil
- » Lenguaje sencillo
- » Un diseño agradable, ágil y práctico
- » Un toque de informalidad
- » Una pizca de humor cuando viene al caso
- » Respuestas que satisfacen la curiosidad del lector

¡Este es un libro *...para Dummies!*

Los libros de la colección *...para Dummies* están dirigidos a lectores de todas las edades y niveles de conocimiento interesados en encontrar una manera profesional, directa y a la vez entretenida de aproximarse a la información que necesitan.

Millones de lectores satisfechos en todo el mundo coinciden en afirmar que la colección *...para Dummies* ha revolucionado la forma de aproximarse al conocimiento mediante libros que ofrecen contenido serio y profundo con un toque de informalidad y en lenguaje sencillo.



www.dummies.es

¡Entra a formar parte de la comunidad Dummies!

El sitio web de la colección *...para Dummies* es un recurso divertido, diseñado para que tengas a mano toda la información que necesitas sobre los libros publicados en esta colección. Desde este sitio web podrás comunicarte directamente con Wiley Publishing, Inc., la editorial que publica en Estados Unidos los libros que nuestra editorial traduce y adapta al español y publica en España.

En www.dummies.es podrás intercambiar ideas con otros lectores de la serie en todo el mundo, conversar con los autores, ¡y divertirte! En www.dummies.es podrás ver qué Dummies han sido traducidos al español y qué Dummies de autores españoles hemos publicado, ¡y comprarlos!

10 cosas divertidas que puedes hacer en www.dummies.es:

1. Descubrir la lista completa de libros *...para Dummies* y leer información detallada sobre cada uno de ellos.
2. Leer artículos relacionados con los temas que tratan los libros.
3. Solicitar eTips con información útil sobre muchos temas de interés.
4. Conocer otros productos que llevan la marca *...para Dummies*.
5. Descubrir Dummies en otros idiomas, publicados con los editores de la colección en todo el mundo.
6. Participar en concursos y ganar premios.
7. Intercambiar información con otros lectores de la colección *...para Dummies*.
8. Hablar con Wiley Publishing. Hacer comentarios y preguntas y recibir respuestas.
9. Conocer a tus autores favoritos en los chats que organiza Wiley Publishing.
10. Descargar software gratuito.

Visítanos y entra a formar parte de la comunidad Dummies en www.dummies.es

Sumario

PRESENTACIÓN	1
Para qué sirve este libro	1
Cómo está organizado	2
Parte 1: La gran paradoja del liderazgo	2
Parte 2: El concepto es el concepto: se trata de guiar	3
Parte 3: Habilidades esenciales para ser un gran líder.	3
Parte 4: Presente y futuro del liderazgo	5
Parte 5: Los decálogos	5
Iconos utilizados	6
PARTE I: LA GRAN PARADOJA DEL LIDERAZGO	7
CAPÍTULO 1: El liderazgo es tan antiguo como el mundo	9
La historia no se entiende sin el liderazgo	10
Neandertales y cromañones: el efecto Atapuerca	10
Alejandro Magno y los héroes de la Antigüedad y el Medievo	11
Los guerreros	11
Los constructores	12
Los espirituales	13
Nueva época, nuevos líderes: el Renacimiento	14
Isabel y Fernando, tanto monta	14
Isabel I Tudor y Catalina la Grande	14
Líderes militares	15
Contra el sistema	15
Los líderes de la Ilustración y la revolución industrial	15
Pensadores	16
Libertadores	16
Inventores	17
Los líderes del siglo XX	17
Los perdedores	17
Los ganadores	18
El poder de la imagen	18
Trascendencia	19
Las cualidades de los mayores líderes de la historia	19
CAPÍTULO 2: La prehistoria en la ciencia del liderazgo	23
Los clásicos de la administración científica	24
De Taylor a Elton Mayo	24
Henri Fayol, pensador y profesional de excepción	25
Mary Parker Follett, una adelantada a su época	26
Autoridad, liderazgo y poder	26

	Taylor y la administración científica.	27
	Elton Mayo y el humanismo en la administración.	28
	Max Weber, la burocracia y el líder carismático	29
	Crear que el líder nace	30
	Es líder quien se conduce como líder.	31
	El liderazgo según la autoridad	32
	La rejilla del liderazgo	33
	El continuo del liderazgo.	34
	La teoría X y la teoría Y de McGregor.	35
	Teoría X	36
	Teoría Y	36
	Rensis Likert y sus sistemas de dirección	37
CAPÍTULO 3:	La teoría: una ciencia de apenas medio siglo.	39
	Warren Bennis, el padre del liderazgo	40
	El teniente más joven de la Segunda Guerra Mundial.	41
	Un estudiante tardío	41
	Revisionismo. Del macho al maestro	44
	Los líderes crean caminos nuevos y dejan huella	45
	La estrategia cuando te haces cargo	45
	Avanzando en la comprensión del liderazgo.	46
	Bennis: el poder de una visión	47
	El liderazgo situacional	47
	El liderazgo efectivo de Fiedler	48
	Pensando en el subordinado: el ciclo de vida de Hershey y Blanchard	49
	De bárbaros a burócratas: Miller	51
	La cultura de la organización y sus arquitectos.	51
	Los siete estadios del liderazgo	52
	Hacia un nuevo liderazgo para una nueva época	53
	De la transacción a la transformación: James McGregor Burns.	53
	El líder capaz de gestionar el talento.	54
	Liderazgo emocional: Goleman, Boyatzis, McKee	55
	El liderazgo como capacitación: Zenger, Mary Dee Hicks	56
	El líder extraordinario	59
CAPÍTULO 4:	Lo que la teoría nos ha enseñado	63
	Qué es el liderazgo.	63
	Vencer o convencer.	64
	Liderazgo frente a dirección.	64
	Más allá del simple interés	65
	Un principio básico del liderazgo.	67
	Los que intervienen en el liderazgo	67
	El "prota": el líder	67
	La personalidad del líder.	69
	La conducta del líder	70

Actitudes para el liderazgo	70
Quien hace la ola: los seguidores	72
Cuándo es más fácil liderar un grupo	73
Lo que condiciona todo: el contexto	74
Las piezas del liderazgo	75
El poder formal	75
La empatía	76
La inspiración	77
La cultura y el clima	77
CAPÍTULO 5: El liderazgo se forja si uno quiere	81
El liderazgo es un tipo especial de talento	82
De qué se compone el talento	83
El secreto de las 4 D	86
El talento ni nace ni se hace	88
Uno no avanza si no quiere	88
Cultiva, con la semilla apropiada	89
Cómo se forja una catana	90
Lecciones de los mejores líderes	91
PARTE 2: EL CONCEPTO ES EL CONCEPTO: SE TRATA DE GUIAR	95
CAPÍTULO 6: Marcar la pauta: un nuevo tiempo, un nuevo espacio	97
El alma de la organización	98
Las 4 C: cultura, clima, compensación, colaboración	99
La cultura	99
El clima	100
La compensación	100
La colaboración	101
La cultura: el <i>software</i> psicológico de una organización	102
Cómo se crea la cultura organizativa	103
Los fundadores	103
Héroes y leyendas	104
Qué pasa si los dirigentes no se preocupan de la cultura	105
Cómo cambiar la cultura cuando sea necesario	105
El líder sinergista o cómo mantener una cultura proactiva	106
La estructura: el marco de trabajo	110
La estructura como herramienta del <i>mánager</i>	110
El papel lo aguanta todo: la estructura no es nada sin las personas	111
Encajar personas y cargos	112
Los grandes líderes son seleccionadores eficaces	113
El encaje cultural	114
El valor de adaptarse a los cambios	115
El cambio impuesto por el entorno	115

	El entorno general y el entorno particular	116
	Dirigir en las nuevas formas de trabajar	117
	Supervisar en la sociedad del conocimiento	118
CAPÍTULO 7:	Mandar no lo es todo	121
	La autoridad formal y el liderazgo	121
	La autoridad es necesaria en toda organización	122
	La autoridad y sus parientes cercanos	123
	El cargo sirve y pesa	123
	La importancia de dirigir	124
	Todos tienen responsabilidad	124
	El peso de la púrpura	124
	Yo no quiero mandar	125
	¿Para qué sirve la autoridad?	125
	Autoridad moral vs. autoridad formal	127
	La organización es un conglomerado	128
	Los grupos de interés forman círculos concéntricos	128
	Una visión innovadora	129
	Qué esperan los <i>stakeholders</i>	129
	La ética del líder y la autoridad moral	130
	La clave para ser un líder ético	131
	La credibilidad es necesaria para liderar	132
	El poder, ese gran desconocido	134
	De dónde sale el poder	134
	El poder que otorga el cargo	135
	El poder que siempre va contigo	135
	¿Puedo generar poder?	137
	El cóctel del poder: la dosis justa de cada tipo	137
	Aprender a leer entre líneas (detectar el poder)	138
	Cuando alguien te pone la pierna encima	138
CAPÍTULO 8:	Hacer equipo: cómo generar sinergias	143
	Los grupos de trabajo	144
	¿Qué tiene un grupo de especial?	144
	¿Para qué sirven los grupos?	144
	Tipos de grupos	146
	Los grupos formales	146
	Los grupos informales	146
	Cuando el grupo es superior al individuo	147
	Vida e historia de los grupos	148
	Grupos evolutivos	148
	Grupos catárticos	149
	Del grupo al equipo	150
	El marco del grupo	150
	El núcleo del grupo	151
	Los equipos de trabajo	152
	Por qué un equipo es más que un grupo	152

La cohesión: el cemento del equipo	154
La importancia de las normas	155
El pensamiento de grupo	156
Un líder es un director de teatro	156
Roles y papeles	156
Reparte papeles con buen criterio	157
Distribuir el talento entre los equipos	159
Cómo formar equipos de trabajo eficaces	160

PARTE 3: HABILIDADES ESENCIALES PARA SER UN GRAN LÍDER

CAPÍTULO 9: Comunicar es un doble arte

El arte del diálogo.	165
Quién eres cuando comunicas.	166
Toda comunicación es un intercambio	166
Cuando te portas como tu padre.	167
Pero todos hemos sido niños... ..	167
... hasta que hemos llegado a madurar	168
Trabajando los estados del yo.	169
Paralelas o cruzadas	170
Cómo mejorar nuestra comunicación	171
Caricias.	172
El líder como arma de persuasión masiva	172
Comunicar con muchos a la vez.	173
Ocho famosos discursos para un líder	174
Escuchar, escuchar, escuchar.	175
El secreto de Casanova... y de Amancio Ortega.	175
Cómo se aprende a escuchar	176
Conversaciones de alto impacto	178

CAPÍTULO 10: Presentar una visión ilusionante

Qué es y qué no es estrategia	184
El plano del tesoro	184
En estrategia también hay categorías	185
Todo empieza con un porqué	187
Lo que hay que considerar antes	187
El terreno de juego: el hábitat externo	187
Aquello con lo que contamos: análisis interno.	188
Y continúa con un para qué	190
Las piezas de la estrategia	190
El unicornio azul: la ventaja competitiva	191
Y en este juego, ¿cómo se gana?	192
Qué es y qué no es ventaja competitiva	193
La especialidad de cada cual	193
Un lienzo en el que plasmar tu proyecto.	195
El modelo de negocio	195

Las partes del lienzo	196
Opciones estratégicas.	199
El origen: las estrategias genéricas.	200
Ser el más barato	200
Ser “especial”.	201
Luego sigue un cómo hacerlo	201
Y un con quién: comprueba que el equipo te sigue	202
CAPÍTULO 11: La motivación de los colaboradores	205
El huevo y la gallina: motivación y satisfacción	206
Algunas grandes claves de la motivación	207
La búsqueda de satisfacción.	207
Qué nos motiva a las personas.	208
Quererse uno mismo.	209
Sentirse poderoso	209
En busca de la excelencia	210
Salir a ganar.	210
Ser todo lo que se puede ser	211
Nadie motiva a nadie.	211
Dentro y fuera, como en “Barrio Sésamo”.	212
La sorprendente verdad sobre qué nos motiva	212
Cómo gestionar la motivación intrínseca	214
Removiendo obstáculos: consejos para no desmotivar	214
Allanando el camino de la motivación	216
Haciendo que la motivación crezca sola.	217
Una visión, un proyecto en el que creer	218
Una tarea que realizar	219
Promover la competencia y los logros	220
Apoyar la autonomía	220
Cultivar la responsabilidad y la atribución	221
Una misión que cumplir: una meta trascendente	222
CAPÍTULO 12: Liderazgo optimista	225
El optimismo inteligente: doce años más de vida	225
Educar para el optimismo	228
Autoliderazgo, tener el control.	228
Otras ventajas del optimismo	229
Trabajar el optimismo	230
El lenguaje de los optimistas	230
El poder de las palabras.	231
Esculpir el alma con el lenguaje	232
El descubrimiento.	232
El entrenamiento	233
La consolidación	234
No me llames iluso por tener una ilusión	234
Claves para que la ilusión te guíe	235

	Inspiración.....	236
	Integración.....	236
	Implicación.....	236
	No hay ilusión sin compromiso.....	237
	Atletas corporativos: rendimiento y energía.....	238
CAPÍTULO 13:	Liderazgo para la innovación.....	241
	La creatividad y la innovación.....	241
	Hacer pensar fuera de la caja.....	242
	¡Que innoven ellos!.....	242
	Hacer de Pepe Gotera un Leonardo da Vinci.....	243
	La persona creativa.....	244
	El entorno organizativo.....	245
	La organización creativa.....	246
	De la creatividad a la innovación.....	248
	Del dicho al hecho, hay un gran trecho.....	248
	La innovación como proceso.....	249
	¿Cómo de innovadora es la empresa de la que formas parte?.....	250
CAPÍTULO 14:	Decidir con criterio.....	253
	Los mejores líderes tienen criterio.....	254
	En qué consiste pensar con criterio.....	254
	Es complicado tener criterio.....	255
	Inteligencia cognitiva e inteligencia ejecutiva.....	256
	Funciones de la inteligencia ejecutiva.....	257
	Instinto e intuición para decidir.....	257
	Pensar rápido, pensar despacio.....	258
	En modo intuitivo: el sistema 1.....	259
	Los sesgos de la intuición.....	259
	En modo racional: el sistema 2.....	261
	Se trata de decidir.....	262
	Evita los obstáculos.....	262
	...para decidir bien.....	263
	Contar con el grupo para decidir.....	264
	Varias mentes piensan mejor.....	264
	A menos bulto, mayor claridad.....	265
	Entonces, ¿juntos o separados?.....	267
	Las claves de las buenas decisiones.....	267
	Calibrar la importancia de la decisión.....	268
	Fíate de tu instinto.....	268
	...siempre que no hayas cultivado antes tu talento.....	269
	Técnica y conocimiento.....	270
	Ética y moralidad.....	271
CAPÍTULO 15:	Liderazgo+: dirigir en la diversidad.....	275
	Liderazgo femenino. <i>Vive la différence!</i>	276

Piedras en el camino.	277
Cerebro masculino, cerebro femenino.	278
Diferencias neurológicas y de comportamiento.	279
La ventaja femenina	280
Lo que podemos aprender del liderazgo femenino	281
La diversidad enriquece	281
Los tres niveles de la diversidad.	282
Cómo evitar la discriminación inconsciente	282
Diversidades valiosas	283
Fomento del inconformismo	284
Los inconformistas están mal vistos en la empresa	285
Cómo convertirte en un inconformista	285
Qué hacer como líderes para atraerlos, mantenerlos y hacerlos productivos	286

PARTE 4: PRESENTE Y FUTURO DEL LIDERAZGO 289

CAPÍTULO 16: **Neuroliderazgo: cómo moldear tu cerebro** 291

Explorando el universo del cerebro	292
Qué es el neuroliderazgo	293
Qué aporta la neurociencia al liderazgo	294
Neuroplasticidad	295
Neuroaprendizaje.	295
Capacidad de atención	296
50 consejos de la neurociencia para un líder	296
David Rock, padre del neuroliderazgo	301
El cerebro de los triunfadores.	302
Los factores de triunfo	303
Autoconsciencia	303
Motivación	303
Concentración	304
Equilibrio emocional	304
Memoria.	304
Resiliencia	304
Adaptabilidad	305
Cuidados del cerebro.	305
La era industrial, la era del conocimiento, la era de la imaginación	306
El modelo "i4".	306
Vulnerabilidad.	308
Vulnerabilidad y vergüenza	309
Protegerse de la vulnerabilidad	309
Estrategia y cultura para la desconexión	310

CAPÍTULO 17: **El reto VUCA para el liderazgo: ser un líder-coach** 311

VUCA: un mundo volátil, incierto, complejo, ambiguo.	311
--	-----

¿Qué es VUCA?	312
Tendencias imparables que lo cambian todo	313
¿Qué necesita un VUCA-líder.	316
10 habilidades clave para los líderes del futuro	316
¿Qué debemos hacer como líderes para afrontar el mundo VUCA?	317
VUCA contesta a VUCA	318
Construir la felicidad.	320
El líder VUCA es un líder- <i>coach</i>	322
¿Tienes lo que “hay que tener” para ser líder- <i>coach</i> ?	322
Decálogo del buen <i>coach</i>	323
Volver a los clásicos: seis regalos de Aristóteles para los líderes- <i>coaches</i>	325
PARTE 5: LOS DECÁLOGOS.	327
CAPÍTULO 18: Tres decálogos para ser un gran líder	329
Las grandes diferencias entre un buen directivo y un gran líder	329
Los esenciales, si quieres liderar un proyecto por primera vez.	330
Los diez grandes secretos del liderazgo “contra la corriente”.	332
ÍNDICE ANALÍTICO.	335



La gran paradoja del liderazgo

EN ESTE CAPÍTULO

El liderazgo, presente a lo largo de la historia

Distintos liderazgos según las épocas

Desafiando el *statu quo* y creando el sistema

Los líderes guardan características comunes

Capítulo 1

El liderazgo es tan antiguo como el mundo

¿**R**ecuerdas cuando estudiabas historia en el instituto? ¿Todos esos personajes que conquistaron reinos, descubrieron nuevos mundos o revolucionaron el pensamiento de su época? Eran líderes, y con sus hechos y hazañas fueron construyendo el mundo tal y como lo conocemos hoy. Por eso, aunque iremos comprobando que el liderazgo como ciencia, que define unos comportamientos de éxito y los anticipa en las personas que conducen con efectividad equipos de alto rendimiento, apenas ha cumplido medio siglo, el liderazgo como fenómeno humano ha estado ahí siempre: a lo largo de la historia, e incluso de la prehistoria, han existido líderes que han marcado su época.

La historia no se entiende sin el liderazgo



RECUERDA

El éxito de las civilizaciones a lo largo de la historia tiene una constante: el liderazgo. Las personas más renombradas lo han sido, precisamente, por esta importante capacidad, que queremos ayudarte a desarrollar en el libro que tienes en tus manos. Vamos a dar un breve repaso a la historia que conoces, pero aportando esta otra perspectiva.

Neandertales y cromañones: el efecto Atapuerca

En la Sima de los Huesos (Atapuerca, Burgos) vivieron antecesores de los neandertales hace 430.000 años y hasta hace 29.000 años. Sus fósiles dinamitaron la teoría de la evolución de distintos linajes. Neandertales y cromañones coexistieron; unos evolucionaron y otros desaparecieron.

- » Los neandertales tenían un esqueleto robusto y vivían en grupos de unos treinta miembros. Medían 1,65 m y poseían una gran capacidad craneal, así como una potente musculatura. Su nombre proviene del valle de Neanderthal, en Alemania, donde fueron hallados los primeros vestigios de la especie.
- » Los cromañones son del tipo *Homo sapiens*. Medían unos 1,85 m y se les llama así por la cueva de Cro-Magnon, en la Dordoña francesa, donde el arqueólogo Louis Lartet descubrió cinco esqueletos en 1868. Vivían en cuevas, poseían una amplia nariz, mentón prominente y frente ancha.

El *Homo neanderthalensis* se desarrolló en Europa y fue una especie aparte del *Homo sapiens*, proveniente de África. ¿Por qué triunfaron los cromañones respecto a los neandertales, a pesar de la ventaja física de estos últimos? Por una cuestión de liderazgo. Los cromañones estaban mejor organizados: cazaban en grupo, las mujeres recolectaban frutos y, si bien eran sedentarios, cambiaban de localización cuando las circunstancias lo aconsejaban. Se adaptaron mucho mejor al entorno y, por su capacidad cultural, no tardaron en expulsar a los neandertales de las mejores tierras de caza. Al final del Paleolítico Superior, los cromañones ya se habían impuesto y los neandertales habían desaparecido.

En liderazgo lo hemos llamado “efecto Atapuerca”: los cromañones cooperaban mejor, aunque los neandertales tenían lenguaje, estructura social, ritos y enterramientos... En palabras de Juan Luis Arsuaga, investigador jefe de Atapuerca: “La mente no fosiliza, así que siempre se ha recurrido a evidencias indirectas, como las herramientas, para decir que los neandertales eran menos inteligentes. Pero lo único que veo distinto es la capacidad simbólica. No encontramos diferencias en el desarrollo de la sociedad, en el uso del fuego, en la economía... Lo único que no hacían los neandertales era pintar”.



RECUERDA

Está claro que los neandertales tuvieron menos liderazgo (capacidad simbólica, cooperación) y por ello perdieron el choque con los cromañones.

Alejandro Magno y los héroes de la Antigüedad y el Medioevo

Algunos expertos mencionan a Solón de Atenas como el primer líder de la Antigüedad en Occidente. Sin embargo, podemos hablar de tres grupos de líderes hasta el Renacimiento: los guerreros, los constructores y los espirituales.

Los guerreros

Entre los guerreros, el quinteto de los mejores muy probablemente esté formado por Darío de Persia, Alejandro Magno, Julio César, Gengis Khan, Juana de Arco y Enrique V.

Darío I el Grande, rey de Persia (550–485 a.C.), se hizo con el poder mediante un golpe de estado en el año 521 a.C. En los primeros tres años se dedicó a consolidar su liderazgo, aplastando a nueve competidores y sometiendo las rebeliones de Babilonia, Susa y Egipto. Derrotó al rey de Macedonia y llegó al corazón de Grecia. Las ciudades jonias pidieron ayuda a Atenas; los helenos le derrotaron en la famosa batalla de Maratón (490 a.C.).

Alejandro III de Macedonia, llamado Alejandro Magno (356–323 a.C.), fue formado por el filósofo Aristóteles y tomó el poder muy joven; en menos de diez años forjó un imperio que iba desde Grecia (unificada) a la India y Egipto. Con un ejército relativamente pequeño (treinta mil infantes y cinco mil jinetes), se impuso a sus enemigos, sobre todo al Imperio persa, con batallas victoriosas como Gránico, Issos, Tiro, Gaugamela, Susa y Persépolis. Unió Oriente con Occidente e inició el período helenístico. Murió a los treinta y tres años, víctima de paludismo.

Cayo Julio César (100–44 a.C.) se consideraba heredero natural de Alejandro Magno (lloró ante su estatua en Cádiz, cuando era cuestor). Líder militar y literato excepcional (*La guerra de las Galias*), aprovechó las lecciones de su maestro Marco Antonio Gnífón. Fue un político nato, y en oratoria solo Cicerón le superó en su época. Fue nombrado pretor a los treinta y ocho años y cónsul a los cuarenta y uno. Fundó el triunvirato con Pompeyo y Craso. Se hizo con todo el poder en el año 53 a.C., dentro de la legalidad de la república. Fue *imperator* y dictador. Murió asesinado el 15 de marzo (de ahí lo de “¡Cuídate de los idus de marzo!”) del año 44 a.C., víctima de 23 puñaladas.

Gengis Khan (1162–1227) fue un gran guerrero mongol que dominó un amplísimo territorio desde Europa oriental al océano Pacífico, desde Siberia hasta Mesopotamia, India e Indochina. Sus hordas sometieron a numerosos pueblos. La clave de su liderazgo fue la reforma de su ejército para ganar en fuerza y agilidad. En veinticinco años conquistó más tierras que los romanos en cuatrocientos. Bajó los impuestos y los suprimió para profesores, sacerdotes y médicos.

Enrique V de Inglaterra (1387–1422) encabezó por primera vez el ejército real a los dieciséis años. En 1415 declaró la guerra a Francia, a la que derrotó en la batalla de Agincourt. Reinó durante nueve años y sus hazañas fueron escritas por Shakespeare en una de las obras más importantes sobre liderazgo, *Enrique V*.

Juana de Arco (1412–1431), *la doncella de Orleans*, fue una heroína, militar y santa francesa. Con diecisiete años dirigió el ejército de su país y convenció al rey Carlos VII de que expulsara a los ingleses de su territorio. Esto permitió la revitalización de su ejército en la guerra de los Cien Años y la coronación del monarca. Capturada por sus enemigos, fue acusada de brujería y quemada en la hoguera. Sigue siendo uno de los mayores símbolos de Francia.

Los constructores

Entre los líderes constructores de la Antigüedad podemos destacar a Augusto, Trajano, Marco Aurelio y Constantino.

Octavio Augusto (63 a.C.–14 d.C.) fue el primer emperador romano. Tras la muerte de César, luchó contra Marco Antonio con el apoyo de Cicerón, los republicanos del Senado y los poderes financieros como el de Mecenas. Aunque rechazó su divinización en vida, monopolizó el poder. No tuvo sucesores y acabó por adoptar a su yerno Tiberio.

Marco Ulpio Trajano (53–117) nació junto a la actual Sevilla. Fue adoptado por Nerva y asociado a la sucesión imperial. Admirado como ges-

tor, mejoró considerablemente la administración del imperio. Ocupó Mesopotamia hasta el golfo Pérsico. Murió enfermo durante su regreso a Roma.

Marco Aurelio (121-181) fue emperador y filósofo, autor de las célebres *Meditaciones*. El emperador Adriano admiró su sinceridad e inteligencia, y le pidió a Antonino Pío que lo adoptara. Estoico, fue César en 139 y cónsul al año siguiente. Obtuvo la Paz General en el año 175. Consideraba que las pasiones eran la causa de la corrupción del mundo.

Constantino (272-337) fue emperador después de un tiempo convulso de la historia de Roma (con 26 emperadores en cincuenta años). Pasó la mayor parte de su juventud en campamentos militares y a los treinta y cuatro años fue nombrado emperador. En el 313 promulgó el Edicto de Milán, de libertad de cultos. En el 330 inauguró la nueva capital del imperio, Constantinopla. Defendió públicamente el cristianismo.

Los espirituales

No todos los líderes fueron reyes o emperadores. Los mayores representantes de la espiritualidad fueron Hildegard von Bingen, Francisco de Asís e Ignacio de Loyola.

Hildegard von Bingen (1098-1179) fue abadesa, filósofa, física, naturalista, compositora y poeta alemana. Nació en una familia noble y pasó enferma la mayor parte de su infancia. Tuvo visiones a edad temprana. Como abadesa, fundó dos monasterios entre 1150 y 1165. Escribió obras científicas y se la considera una de las mejores compositoras de la música medieval.

Francisco de Asís (1128-1226) fue un religioso y místico, fundador de la Orden Franciscana. Hijo de un mercader, lideró un movimiento de renovación cristiana basado en la alegría y la fraternidad. Tuvo amplio eco en las clases populares, que le consideraron una de las personalidades veneradas de la Edad Media. El ideal franciscano tuvo una enorme repercusión en la mística del Renacimiento.

Ignacio de Loyola (1491-1556) fundó la Compañía de Jesús. Siguió la tradición familiar por las armas, pero tras ser herido en la toma de Pamplona por los franceses (1521), por la lectura de libros piadosos se consagró a la religión. Hizo penitencia en Montserrat y Manresa, donde elaboró los *Ejercicios espirituales*. Peregrinó a Palestina y con treinta y tres años estudió en las universidades de Alcalá de Henares, Salamanca y París. En la capital francesa transmitió sus ideas a seis compañeros. La nueva orden, que fue consagrada por el Papa en 1540,

reproducía una estructura militar para el apostolado, la enseñanza y el debate intelectual. La Compañía de Jesús pronto se extendió con gran éxito por Europa y América.



RECUERDA

En una época oscura, tanto los líderes militares como los constructores y los espirituales se definieron por la claridad de sus ideas, la gran fuerza interior y la voluntad de desafiar la situación, componentes esenciales del liderazgo.

Nueva época, nuevos líderes: el Renacimiento

Con el cambio de época, aparecen nuevos líderes, que se enfrentaron a entornos y desafíos más complejos, que exigían otra visión y otra forma de dirigir.

Isabel y Fernando, tanto monta

Isabel I (1451-1504) fue reina de Castilla desde 1474, y su marido, Fernando II (1452-1516), rey de Aragón desde 1479. Se hicieron con el trono castellano tras una larga lucha contra Enrique IV y posteriormente contra los partidarios de la reina Juana. Son los artífices de que sus reinos, unificados, pasaran del feudalismo a la era moderna. Isabel reorganizó la administración, las finanzas y la seguridad y redujo el poder de los nobles. Ganaron la guerra de Granada y financiaron la campaña de Cristóbal Colón en la búsqueda de las Indias Orientales. Gracias a una hábil política matrimonial, sus hijos emparentaron con lo mejor de las monarquías europeas.

Isabel I Tudor y Catalina la Grande

Isabel I de Inglaterra (1533-1603), llamada la *Reina Virgen*, fue hija de Enrique VIII y Ana Bolena. Fue la primera monarca en establecer las bases de la Iglesia anglicana. Unificó un país dividido por cuestiones religiosas, mantuvo conflictos con Felipe II y promocionó el esplendor cultural con figuras como Shakespeare y Marlowe.

Catalina II de Rusia (1729-1796) fue emperatriz durante treinta y cuatro años. Su padre fue un general prusiano, y su matrimonio con el zar Pedro III fue una maniobra entre Prusia y Rusia para debilitar a Austria. En 1782, un golpe de Estado depuso al monarca y eligió a Catalina. Pedro III falleció tres meses después. Extendió los límites de su imperio, occidentalizó su país, modernizó la agricultura y la industria y se acercó a la Ilustración.

Líderes militares

Gonzalo Fernández de Córdoba (1453-1515), apodado *el Gran Capitán*, fue un noble castellano al servicio de los Reyes Católicos. Dirigió expediciones a Italia (1494-1498) y la guerra de Nápoles (1501-1504). Gobernó como virrey de Nápoles durante cuatro años. Fue un genio militar sobresaliente, que supo combinar la infantería, la caballería, la artillería y el apoyo naval.

Álvaro de Bazán (1526-1588) fue capitán general del Mar Océano con Felipe II. Extraordinario estratega y marino, en Lepanto demostró su gran astucia e inteligencia. Murió sin haber perdido ninguna batalla naval.

Hernán Cortés (1485-1547), conquistador de México, puso aquel vasto territorio en manos de la Corona de Castilla.

Oliver Cromwell (1599-1658), líder político y militar inglés que derrocó al rey y convirtió a su país en una república.

Contra el sistema

Tomás Moro (1478-1535), pensador y teólogo humanista, autor de *Utopía*, se opuso a Enrique VIII y fue decapitado en la Torre de Londres.

Martín Lutero (1483-1546) fue un teólogo y fraile agustino que inició el movimiento de la Reforma protestante.

Erasmus de Róterdam (1466-1536), humanista y teólogo holandés de gran influencia en su época, fue el autor del *Elogio de la locura*.

Nicolás Copérnico (1473-1543) fue un astrónomo polaco que desarrolló la teoría heliocéntrica (el Sol, y no la Tierra, en el centro del universo), desafiando a la Biblia.

Los líderes de la Ilustración y la revolución industrial

Con el desarrollo de la Ilustración y el posterior advenimiento de la revolución industrial, el mundo ya empieza a parecerse a lo que conocemos hoy. Esos cambios fueron obra de grandes pensadores, libertadores e inventores.

Pensadores

John Locke (1632-1704) fue un filósofo y médico inglés considerado el padre del “liberalismo clásico”. Escribió el *Ensayo sobre el entendimiento humano*.

Adam Smith (1723-1790), economista y filósofo escocés, con su obra *La riqueza de las naciones*, es el mayor exponente de la economía clásica y se le considera el fundador de la teoría económica.

Montesquieu (1689-1755), pensador político francés, es uno de los más relevantes de la Ilustración. Estableció el principio de la separación de poderes.

Voltaire (1694-1778), escritor, historiador y filósofo, destacó el poder de la razón y el respeto a los seres humanos.

David Hume (1711-1773), filósofo, economista e historiador escocés, fue una de las principales figuras de la Ilustración en su país.

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), escritor, pedagogo y naturalista suizo, sentó ideas que influyeron decisivamente en la Revolución francesa.

Denis Diderot (1713-1784), escritor y filósofo francés, fue autor de un gran proyecto como la *Enciclopedia*.

Cesare Beccaria (1738-1794), jurista y economista italiano, autor de *De los delitos y las penas*, reformuló la administración de la justicia.

Libertadores

Napoleón I Bonaparte (1769-1821), emperador francés, fue un genio militar que controló Europa durante más de una década.

George Washington (1732-1799) fue el primer presidente de Estados Unidos de América. Como comandante en jefe lideró la lucha contra el colonialismo británico.

Simón Bolívar (1783-1830), militar y político venezolano, logró la emancipación americana frente al Imperio español.

José de San Martín (1778-1850), militar y político argentino, reconocido junto a Bolívar como libertador de América.

Inventores

Benjamin Franklin (1706-1790), político y científico estadounidense, uno de los padres fundadores de Estados Unidos, fue el inventor, entre otros objetos, del pararrayos.

James Watt (1736-1819), ingeniero mecánico escocés, ideó la máquina de vapor que hizo posible la revolución industrial.

Alessandro Volta (1745-1827) fue el físico italiano que desarrolló la pila eléctrica.

Samuel Morse (1791-1872), inventor y pintor estadounidense, instaló el primer sistema de telegrafía en su país.

Louis Pasteur (1822-1895) fue un químico y bacteriólogo francés cuyos descubrimientos modificaron el tratamiento de las enfermedades infecciosas.

Alexander Graham Bell (1847-1922), científico, inventor y logopeda escocés, logró la patente del teléfono.

Thomas Alva Edison (1847-1931) fue empresario y muy prolífico inventor, con más de mil inventos de componente tecnológico.

Nikola Tesla (1856-1943), ingeniero, físico e inventor de origen serbio, sentó las bases de la producción eléctrica por corriente alterna.

Sin ellos, hoy no estaríamos haciendo la mayoría de las cosas que podemos hacer.

Los líderes del siglo xx

Y llegamos ya a la época actual. Muchos de los líderes que te presentamos a continuación te resultarán familiares, por haberlos visto a diario en las noticias.

Los perdedores

Guillermo II (1859-1941) fue el último káiser o emperador de Alemania. Gobernó treinta años, hasta el final de la Primera Guerra Mundial.

Adolf Hitler (1889-1945), dictador alemán que provocó la Segunda Guerra Mundial y el Holocausto.

Benito Mussolini (1863-1945), dictador italiano durante veintiún años, aliado de Hitler, fue depuesto y ejecutado al final de la Segunda Guerra Mundial.

Josef Stalin (1878-1953), dictador soviético, durante treinta años gobernó férreamente la URSS, que convirtió en una potencia mundial.

Josip Broz Tito (1892-1980), político y militar croata, fue jefe del Estado de la antigua Yugoslavia durante treinta y cinco años.

Los ganadores

Winston Churchill (1874-1965), político, escritor e historiador británico, líder de las fuerzas aliadas durante la Segunda Guerra Mundial, fue también Premio Nobel de Literatura.

Franklin Delano Roosevelt (1882-1945), presidente de Estados Unidos desde 1932 hasta su fallecimiento. Intervino decisivamente en la Segunda Guerra Mundial.

Mao Zedong (1883-1976), máximo dirigente de la República Popular China durante tres décadas, transformó la economía y la política del gigante asiático.

Margaret Thatcher (1925-2013), política británica, fue primera ministra de su país desde 1979 a 1990.

Mijail Gorbachov (1931), político ruso, fue presidente de la URSS de 1989 a 1991. Premio Nobel de la Paz, creador de la *perestroika* y de las reformas que rompieron la división del mundo en bloques Este-Oeste.

El poder de la imagen

John Fitzgerald Kennedy (1917-1963), presidente de Estados Unidos de 1961 a 1963, asesinado en el desempeño del cargo, consolidó el movimiento de los derechos civiles.

Ronald Reagan (1911-2004), presidente de Estados Unidos desde 1981 a 1989. Partidario de la economía liberal, logró la caída del “telón de acero”.

Vladimir Putin (1952), presidente de la Federación Rusa de 2000 a 2008 y desde 2012 a 2018, empeñado en recuperar el poderío ruso como potencia mundial.

Barack Obama (1961), 44.º presidente de Estados Unidos, desde 2009 a 2017. Premio Nobel de la Paz.

Trascendencia

Mahatma Gandhi (1869-1948), abogado, pensador y político indio, apóstol de la no violencia, logró la independencia de su país.

Martin Luther King (1929-1968), pastor de la Iglesia bautista, ha sido uno de los mayores líderes pro derechos civiles en defensa de la minoría negra.

Nelson Mandela (1918-2013), abogado, activista contra el *apartheid* y presidente de la República de Sudáfrica, pasó veintisiete años en la cárcel y puso fin al sistema racista.

Teresa de Calcuta (1910-1997), monja católica de origen albanés nacionalizada india, fundó la Congregación de las Misioneras de la Caridad y acaba de ser santificada por el Papa.

Tenzin Gyatso, el dalai lama (1935), supremo líder espiritual y político del Tíbet, jefe religioso del budismo tibetano de gran influencia espiritual también en Occidente.



RECUERDA

De lo general a lo particular. Como iremos insistiendo a lo largo de este libro, el liderazgo aúna componentes de visión de futuro (marcar la pauta), de relaciones con otras personas (hacer equipo) y de inspiración (infundir energía). Así ha sido a lo largo de la historia y así seguirá siendo.

Las cualidades de los mayores líderes de la historia

En su libro *Huellas de gigantes. El liderazgo a través de la Historia*, Gonzalo Martínez de Miguel y Nacho Soriano presentan una serie de diversos líderes y, a modo de “conclusión adelantada”, entresacan las que para ellos son las siete cualidades comunes de los mejores a lo largo de la historia. En su opinión, esos líderes:

- 1. Tienen capacidad para establecer claramente la dirección en un mundo perdido. Son personajes que marcan la pauta en momentos de profunda indecisión.**
- 2. Desafían el orden presente y cuestionan (*statu quo*) el momento gracias a su libre pensar.**
- 3. Combinan el interés en lo personal con la generosidad universal. Se centran en su reputación, sus logros y su imagen pública, que proyectan (sea real o no) desde la generosidad hacia los demás, hacia su gente, hacia sus pueblos.**

4. **Tienen una visión espiritual del mundo y se sienten llamados a una misión. Sean o no religiosos, quieren trascender desde su lugar hacia el futuro, proyectarse más allá desde su responsabilidad.**
5. **Están dispuestos a expandir las fronteras de su comunidad. Buscan crecer, ir más lejos, con ambición y ganas.**
6. **Generan una cierta vinculación entre su liderazgo y la violencia (no necesariamente sangrienta, pero sí enérgica). Toman el poder si hace falta, lo defienden, lo mantienen.**
7. **Tienen carisma, autoridad y poder en distintas proporciones. Su influencia, sea por autoridad moral o por autoridad formal, es poderosa. Dejan huella, una impronta; no pasan, ni desean pasar, desapercibidos.**



RECUERDA

Todas estas cualidades pueden aprenderse y desarrollarse. A continuación, te damos algunas pistas de qué es lo que puedes extraer de toda esa colección de líderes que te hemos presentado en el capítulo.

Toma las riendas y recuerda: “La historia me va a tratar bien, porque la voy a escribir yo” (Winston Churchill).