



# *El poliedro del liderazgo*

Una aproximación a la problemática  
de los valores en el liderazgo

Àngel Castiñeira  
Josep M. Lozano

**Libros de Cabecera**  
www.librosdecabecera.com  
Barcelona – Madrid – New York

IBIC: KJMB  
ISBN: 978-84-940572-0-5  
eISBN: 978-84-940572-1-2

## **Presentación**

Este es un libro escrito con vocación reflexiva y formativa por dos grandes expertos en cuestiones de liderazgo, partiendo de la tesis de que el liderazgo tiene una caracterización poliédrica que permite analizarlo desde múltiples prismas. En este sentido, el texto repasa todos los elementos del liderazgo y profundiza en la vinculación del buen liderazgo con la calidad humana y los valores, así como en el modo de abordar la formación de los líderes.

*El poliedro del liderazgo* complementa el rigor académico con una dimensión práctica y divulgativa, del máximo interés para quienes se interesen por el modo de ejercer y desarrollar el liderazgo, y para quienes creen que el buen liderazgo empresarial (como cualquier tipo de liderazgo) ha de ser a la vez eficaz y ético.

Una obra diferente y genial que destaca entre la numerosa literatura sobre liderazgo. Un libro escrito por dos verdaderos maestros.

«En el líder lo particular se hace universal y lo universal se hace particular, esa es su gracia y ahí radica su grandeza. Si no va más allá de lo particular, si no se trasciende a sí mismo, no puede alcanzar un verdadero liderazgo. Si no se da esa conexión con la totalidad, no puede haber verdadera grandeza ni liderazgo en el sentido total y último de la palabra». **Àngel Castiñeira y Josep M. Lozano**



## Àngel Castiñeira

Es profesor y director del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE-URL, director de la Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática de ESADE y Director del Observatorio de Valores (Fundación Lluís Carulla). Entre sus obras más recientes están los libros *Valores blandos en tiempos duros* (2012), *Oportunidades en escenarios adversos. El nuevo tiempo de los liderazgos* (en prensa) y *Las fuentes del liderazgo social* (2009).

---



## Josep M. Lozano

Es profesor del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE, investigador senior en RSE del Instituto de Innovación Social y miembro del equipo académico de la Cátedra de LiderazgoS y Gobernanza Democrática de ESADE. Su interés se centra en la relación entre la RSE, ética, liderazgo, valores y espiritualidad, temas sobre los que ha publicado diversos artículos y libros. En su página web ([www.josepmlozano.cat](http://www.josepmlozano.cat)) mantiene activo el blog *Persona, empresa y sociedad*.

# Índice

Prólogo

Agradecimientos

## **PARTE I: Introducción al liderazgo**

1. Hablar de liderazgo
2. Del liderazgo como expresión de la pereza
3. La naturaleza del liderazgo y su aprendizaje
4. El liderazgo y sus críticos

## **PARTE II: La formación del liderazgo**

5. ¿Gestión o liderazgo?
6. La educación de líderes y gestores
7. Tres modelos de aprendizaje

## **PARTE III: Elementos del liderazgo**

8. Liderazgo y proyecto
9. La cara oculta del liderazgo
10. Visión... atención e intención
11. La vida interior
12. Liderazgo al límite
13. Otro límite, el de la visión: querer la luna... y salir vivos
14. Liderazgo y carisma

## **PARTE IV: Tres ámbitos clave del liderazgo**

15. El liderazgo social
16. El liderazgo político
17. El liderazgo empresarial

## **PARTE V: Liderazgo y valores**

18. Autoridad y ejemplaridad
19. Líderes, referentes y voces morales
20. Liderazgo y grandeza
21. Competencia y compromiso
22. La naturaleza del compromiso
23. Liderazgo y resiliencia
24. El lado oscuro de la fuerza

## **PARTE VI: El valor de los liderazgos**

25. Pensar el liderazgo pensando en valores
26. El buen liderazgo
27. La quinta dimensión
28. Conclusiones

## **EPÍLOGO: la emergencia de nuevas formas de liderazgo**

29. Liderazgo para tiempos de crisis
30. Necesitamos co-laboratorios
31. "We don't need another hero"

**Bibliografía**

## PRÓLOGO

Durante los últimos seis años los autores hemos tenido el privilegio de trabajar en un auténtico laboratorio de aprendizaje, el que nos ha ofrecido ESADE con la creación de la Cátedra Liderazgos y Gobernanza Democrática y con la confianza institucional que nos han dado para poder realizar la dirección académica.

Una cátedra universitaria es una unidad académica de excelencia que permite la realización de tareas de investigación, la formación de alto nivel, la elaboración de pensamiento, la facilitación del diálogo entre expertos y actores implicados en la temática, la difusión de ideas y la promoción del debate social a través de la organización de actos públicos y de la publicación de documentos; las tareas aplicadas o de consultoría, la combinación de investigación y acción en el seguimiento personalizado de casos, la elaboración de informes, etc.

La colaboración que hemos tenido con colegas expertos en el campo del liderazgo y la presencia y participación de líderes de todo tipo (empresariales, políticos, sociales, científicos, etc.) en las actividades de la Cátedra nos ha ofrecido una oportunidad inmejorable para aprender y para ir elaborando un conjunto de reflexiones y consideraciones en torno a este tema.

En el contexto que vivimos necesitamos más que nunca personas capaces de conducir y construir el futuro y, al mismo tiempo, de crear en este futuro las condiciones de gobernanza que permitan garantizar el buen desarrollo humano social y económico. Este reto requiere incorporar a la formación tradicional en liderazgo elementos que en algunos casos son inéditos.

Abordamos el liderazgo, pues, de una manera integral, fijándonos no solo en las competencias técnicas o cognitivas sino que queremos poner el énfasis en la maduración emocional y axiológica de las personas, tanto *intra* como *inter* personal; aportando una dimensión humanista y ética en la comprensión y el ejercicio del liderazgo como dimensiones inherentes al desarrollo de la calidad y la sensibilidad humanas.

El mundo se ha hecho más pequeño y complejo, han aparecido nuevos actores mundiales, y todos nos hemos hecho mucho más interdependientes. Y la función y las responsabilidades de las organizaciones también han cambiado. La cuestión, pues, es cómo gobernar hoy la complejidad, como conducir el futuro. Cómo favorecer una gobernanza democrática del espacio público, la cual está protagonizada por varios actores: los actores públicos –los gobiernos, los partidos y las administraciones públicas–, los actores sociales y culturales –sindicatos, movimientos sociales, ONG, grupos innovadores en el campo de las TIC y la investigación, universidades, etc.– y los actores empresariales y económicos.

Sabemos que el buen gobierno es una preocupación y una necesidad en las empresas, la sociedad, el país y el mundo. Sabemos que el buen gobierno ya no depende de un actor, sino de muchos –y que todos son necesarios–. El espacio público es nuestro espacio común y de él depende nuestro futuro común. Y también sabemos que las vías exitosas de gobernanza no pasan por formas autoritarias, elitistas o autistas de liderazgo, sino por un liderazgo con alta calidad humana, basado en la integridad, el compromiso y el cultivo de determinados valores de servicio a la comunidad.

Como queremos reflejar en el título de este libro, el liderazgo tiene hoy una caracterización poliédrica y permite aproximaciones y especializaciones muy diferentes. La nuestra es solo una de ellas. Queremos estudiar los aspectos que vinculan el liderazgo con la calidad humana y los valores. Y aun así, esta sigue siendo una aproximación limitada, modesta, que no abarca todas las teorías y descripciones actualmente existentes al respecto. La razón es clara. No hemos escrito un libro con vocación enciclopédica ni tampoco con vocación de convertirse en un manual escolar. Más bien hemos querido reflejar un conjunto de puntos y aspectos que, alrededor del liderazgo y los valores, nos han interesado y hemos tratado a lo largo de los últimos años tanto en nuestros cursos académicos, como en diversas publicaciones y también a partir de nuestra participación periódica en diversos medios de comunicación. El libro, pues, tiene tanto una vocación reflexiva como una de formativa. Y en muchos casos, hemos llegado a la primera a través de la segunda. Esto quiere decir que, aunque nos moveremos en el terreno de las ideas, muchas de las consideraciones y afirmaciones que el lector encontrará reflejadas en los sucesivos capítulos han sido fruto del trabajo diario con profesionales (de la sanidad, de la educación, etc.), ejecutivos, directivos, empresarios, cuadros de la administración pública, políticos, responsables de sindicatos, cooperativas, fundaciones, ONG y movimientos sociales. En ningún caso hemos olvidado o nos hemos querido alejar de la dimensión aplicada del liderazgo.

La mayoría de textos del libro tuvieron una primera versión en otras publicaciones. Pero su origen no era azaroso, sino que respondía a las preocupaciones de fondo que hemos mencionado. En algunos casos los hemos reescrito, pero su ordenación no es cronológica sino temática, de manera que la estructura del libro refleje, como hemos dicho, no una visión completa y sistemática, sino una presentación de algunas dimensiones que a nosotros nos parecen irrenunciables. Irrenunciables, al menos, para el tipo de liderazgo que nos interesa, que consideramos necesario y por el que apostamos tanto desde el punto de vista de la formación como de la reflexión y la investigación.

Por ello, el libro está estructurado a partir de siete bloques temáticos. En la introducción nos planteamos por qué hoy todo el mundo habla del liderazgo, a qué responde este tipo de demanda colectiva y qué elementos –reales y concretos– deberían formar parte de la noción de liderazgo.

El segundo bloque es una consecuencia directa del primero. ¿Si hoy hay un clamor general en favor del liderazgo, cómo deberíamos tratar la problemática de su formación? A menudo decimos que el liderazgo no se enseña, pero se puede aprender. En este apartado sugerimos que este aprendizaje no funciona de fuera hacia adentro, no es tanto una cuestión de conocimientos y técnicas sino que remite a, y conecta con una forma de ser, una manera de trabajar interiormente. Incluye, entre otros, la inteligencia ejecutiva, pero tiene que ver sobre todo con la inteligencia existencial.

En el tercer bloque presentamos algunos de los elementos clave que creemos que forman parte de la concepción y el ejercicio del liderazgo. Si quisiéramos ser exhaustivos, este apartado requeriría, sin duda, una mayor extensión. A fuerza de ser selectivos, nosotros nos hemos fijado solo en algunos elementos: la relevancia de la visión o el proyecto y sus límites, la búsqueda de la fuente o las fuentes vitales y personales del liderazgo, la importancia de trabajar la atención y la intención, las vías de regeneración personal y el cuidado de la vida interior, y la función del carisma en el liderazgo.

El cuarto bloque presenta una caracterización básica de tres de las formas más comunes de liderazgo: el liderazgo social, el liderazgo público-político y el liderazgo empresarial. Los capítulos de este bloque intentan presentar los elementos diferenciadores y específicos de cada uno de ellos así como las perspectivas y problemáticas que deben tener en cuenta respectivamente.

El quinto y el sexto bloques mantienen una sutil conexión entre ellos, ya que sugerimos al lector recorrer un trayecto que comienza con la temática del liderazgo y los valores y finaliza con una reflexión sobre el valor de los liderazgos. En el bloque quinto presentamos algunos aspectos axiológicos a tener en cuenta. Algunos de ellos en clave positiva y propositiva, como el papel de la autoridad y la ejemplaridad, la labor de los referentes como voces morales, o el papel de la grandeza, el compromiso y la resiliencia. Y también alguno en clave negativa, lo que llamamos "el lado oscuro de la fuerza", o la transformación negativa de los líderes en manos del poder y del éxito. Como decíamos, el bloque sexto dedicado al valor de los liderazgos intenta tratar una de las cuestiones más difíciles de esta temática, la idea de "buen liderazgo" y sus componentes. Esta noción nos permite retornar de nuevo a la idea de calidad humana.

Por último, el séptimo bloque lo dedicamos a explorar la emergencia de nuevas formas de liderazgo hoy. La naturaleza, la intensidad y la extensión de la crisis actual y su terrible impacto en la sociedad nos obligan a repensar nuestras creencias, la manera de abordar los problemas y las vías habituales de solución. La crisis pone a prueba nuestros viejos supuestos, nuestros automatismos e incluso nuestros marcos mentales. La noción y la práctica del liderazgo hoy por fuerza tendrán que cambiar. Ahora ya no se trata de solucionar problemas, sino que ahora nos tendremos que solucionar nosotros mismos, porque una parte muy importante del problema está en nosotros, en nuestro estilo de vida personal, profesional, organizativo y social. Esta nueva tarea de los liderazgos nos proyecta ya inevitablemente hacia el futuro como reto y desafío, pero también como compromiso y esperanza.

## Datos de contacto

---

### Editorial:

**Virtuts Angulo**  
**Libros de Cabecera**  
Rambla. de Catalunya, 53 ático  
08007 Barcelona  
Tel. 93 467 10 20  
E-mail: [virtuts@librosdecabecera.com](mailto:virtuts@librosdecabecera.com)  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

### Distribución:

**UDL**  
Ctra. M-300 km. 26,5 Nave logística 2  
28802 Alcalá de Henares  
Tel. 91 882 32 80  
[www.udllibros.com](http://www.udllibros.com)