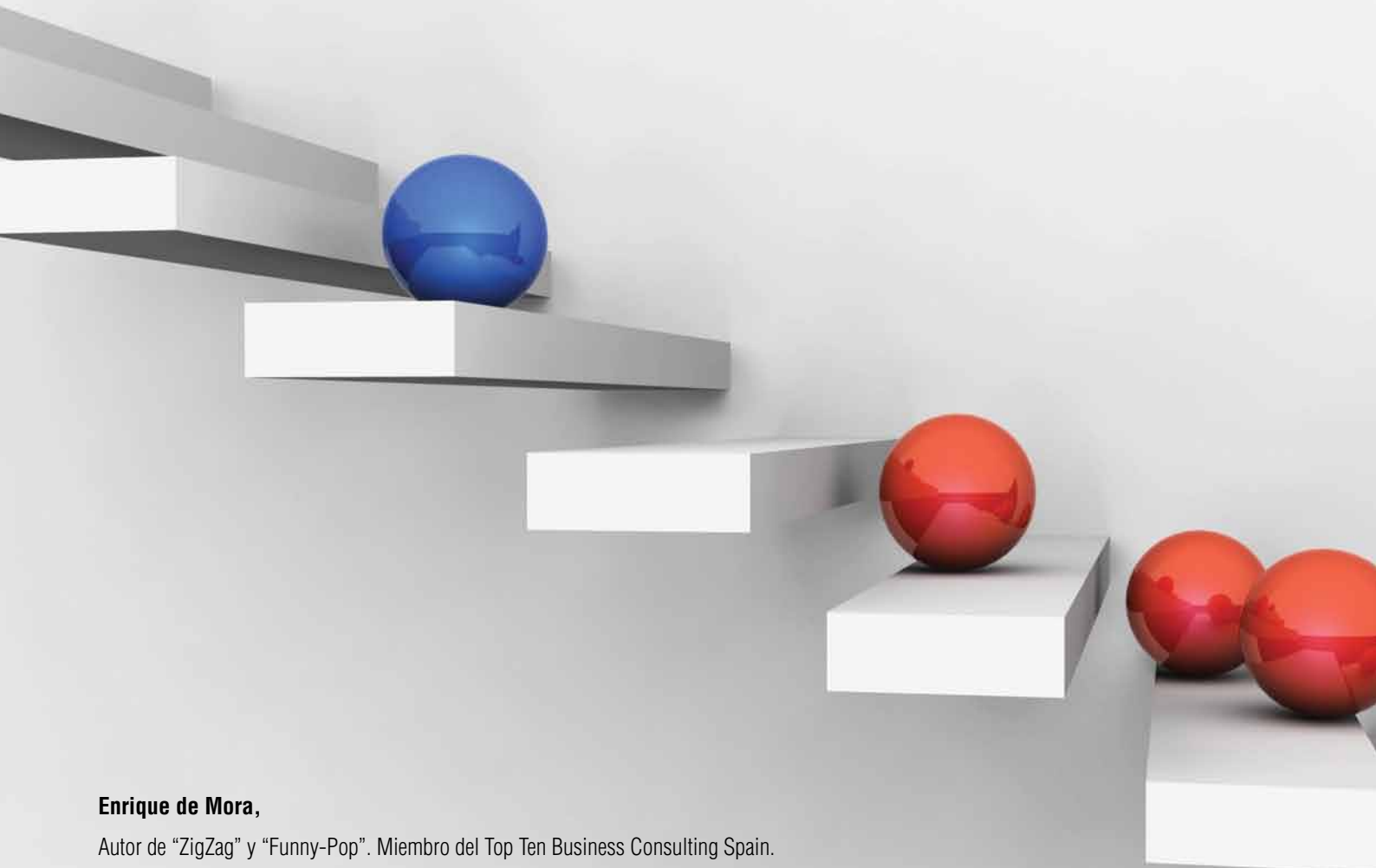


DIEZ REFLEXIONES SOBRE LIDERAZGO

Auténtico, grupal, contextualizador... estos son sólo algunos de los calificativos que el autor vuelca sobre el auténtico liderazgo, el diferencial, aquél capaz de sumar voluntades para construir catedrales. La prolija literatura del management actual le ha servido para esbozar no un perfil –tarea inútil– sino unas reflexiones prácticas que nos ayuden a modelar, en el día a día, nuestro propio estilo de dirección.



Enrique de Mora,

Autor de "ZigZag" y "Funny-Pop". Miembro del Top Ten Business Consulting Spain.

El liderazgo tiene carácter grupal. Un líder no puede existir sin seguidores. La prueba del liderazgo no se encuentra en el liderazgo de los líderes sino en el seguimiento de los seguidores)

¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Según un estudio sobre liderazgo empresarial realizado por la consultora P&A, un gran líder multiplica por tres el compromiso de sus empleados, y con ello la capacidad de innovación y generación de resultados en la compañía. Por tanto, las empresas necesitan grandes líderes. El problema es que no abundan. No tienen más que mirar a su alrededor (hacia arriba, hacia los lados o hacia abajo)...

El liderazgo es la habilidad de influir en los otros para que contribuyan voluntariamente a la consecución de los objetivos de grupo. Esta es una de las posibles definiciones de liderazgo, pero existen tantas como personas que quieran definirlo.

En la actualidad, existen catalogados, como mínimo, 1.500 libros sobre liderazgo. De ellos, habré leído tan sólo el 3,3 % (unos 50), de los cuales, no contabilizo más de media docena que me hayan gustado realmente.

A través de estas líneas pretendo trasladarles algunas de las cosas que me han interesado más de mis lecturas, experiencias y aprendizajes sobre liderazgo en los últimos años.

Son diez reflexiones sobre esa habilidad de la que tanto se habla y que, ¡ay!, tan poco se practica.

1 SER UN BUEN JEFE ES MUY DIFÍCIL

De hecho, ser un mal jefe es mucho más sencillo que ser uno bueno. Un mal directivo incurre habitualmente en comportamientos de este tipo: no tiene objetivos claros, es prepotente, no escucha, no delega, le falta credibilidad, no comunica, se cuelga medallas ajenas, etc... Los malos jefes o directivos tóxicos están muy pero que muy extendidos. En España, según algunas encuestas, el 36% de los jefes son tóxicos. ¡El 36%!

¿Qué suele desencadenar la mayoría de comportamientos de los malos jefes? He hecho esta pregunta unas cuantas veces en el último año, en formaciones y en conferencias, y la respuesta es siempre unánime: la inseguridad. Por supuesto, si a la inseguridad se le añade estupidez congénita del directivo, el problema (del jefe y de sus colaboradores) crece exponencialmente. No citaré ejemplos, pero seguro que todos conocen algún caso más o menos cercano...

Hace unos meses descubrí un interesante portal de empleo sudafricano, www.getagreatboss.com. El interés y peculiaridad residen en que las oportunidades están clasificadas por la bondad de los posibles jefes. Cada oferta de empleo tiene un *link* a una valoración objetiva del estilo de dirección del futuro jefe, basado en *feedbacks* anónimos de empleados actuales o antiguos de dicho jefe. Los empleados que hacen estas valoraciones reciben una compensación económica. Sus apreciaciones son enviadas a sus jefes,

anónimamente, y se estimula a éstos a pedirles a más colaboradores que participen en la valoración y se les cobra una cuota mensual por aparecer en el portal, dado que reciben *feedback* sobre su estilo de dirección, atraen talento para trabajar para ellos, obtienen visibilidad y reducen sus costes salariales de staff (la gente que accede a trabajar a través de este portal opta al puesto no tanto por el salario sino por tener un buen jefe, por tanto está dispuesta a sacrificar algo de ingresos...). Una gran iniciativa, muy adecuada para potenciar el desarrollo de mejores directivos.

Desde luego, ser un buen jefe requiere esfuerzo continuo y mucho entrenamiento. Una buena forma de empezar es solicitando *feedback* sobre uno mismo a colaboradores, iguales y jefes.

2 EL LIDERAZGO TIENE CARÁCTER GRUPAL

Algo que puede parecer obvio pero que casi nunca se menciona: el liderazgo tiene carácter grupal. Un líder no puede existir sin seguidores. La prueba del liderazgo no se encuentra en el liderazgo de los líderes sino en el seguimiento de los seguidores.

Por tanto, en lugar de considerar el liderazgo como algo que surge de la singularidad psicológica de los líderes, los autores más avanzados proponen justo lo contrario: el liderazgo efectivo está enraizado en la capacidad de los líderes para incorporar y promover una psicología



que comparten con los demás. El liderazgo se basa en una identidad colectiva, en una pertenencia grupal compartida. Es necesario para los líderes que el grupo los considere como “uno de los nuestros”, dicho sea sin voluntad de atribuirles el más mínimo carácter mafioso. Es ese sentido distintivo del “nosotros” lo que proporciona una base para el liderazgo del líder y el seguimiento de los seguidores. Y es lo que da a sus energías un sentido concreto de dirección y propósito. Sin un sentido compartido de identidad social, ni el liderazgo ni el seguimiento son posibles. La historia nos lega buenos ejemplos, como el de Martin Luther King entre la población afroamericana, a partir de su célebre discurso “Tengo un sueño”.

3 EL LIDERAZGO DEBE SER AUTÉNTICO

El liderazgo debe tener un propósito verdadero, que nazca realmente de dentro. Si un directivo no tiene claro su propósito y sus valores y no está haciendo algo que le importe de verdad, es difícil que actúe como líder.

Hoy en día, se usa y abusa del concepto de líder. Esa banalización es muy evidente en política. Los medios de comunicación otorgan generosamente la condición de líder a cualquiera que esté al frente de una formación política. Así, claro, los políticos se lo creen e incluso se auto-proclaman líderes. Que me perdonen pero me temo que el 99,9% de los políticos designados alegrementemente como líderes no pasaría el corte de una escuela de negocios normalita.

¡Ojo!: la autenticidad en un papel de líder significa algo más que limitarse a ser uno mismo. Porque no nos engañemos, un líder debe adoptar roles diferentes según las situaciones (no puede ser el mismo cuando da un *feedback* de corrección a alguien que ha cometido un error grave que cuando está celebrando la cena de Navidad con la empresa).

Los líderes de verdad muestran coherencia entre lo que dicen y lo que hacen, demuestran también coherencia en la representación de diferentes papeles y se encuentran cómodos consigo mismos (con sus orígenes y con su trayectoria –que les han convertido en lo que son-).

Por tanto, la autenticidad tiene que ver con la coherencia (predicar con el ejemplo, estar de acuerdo con uno mismo) y con la comodidad (basarse en uno mismo, no impostar).

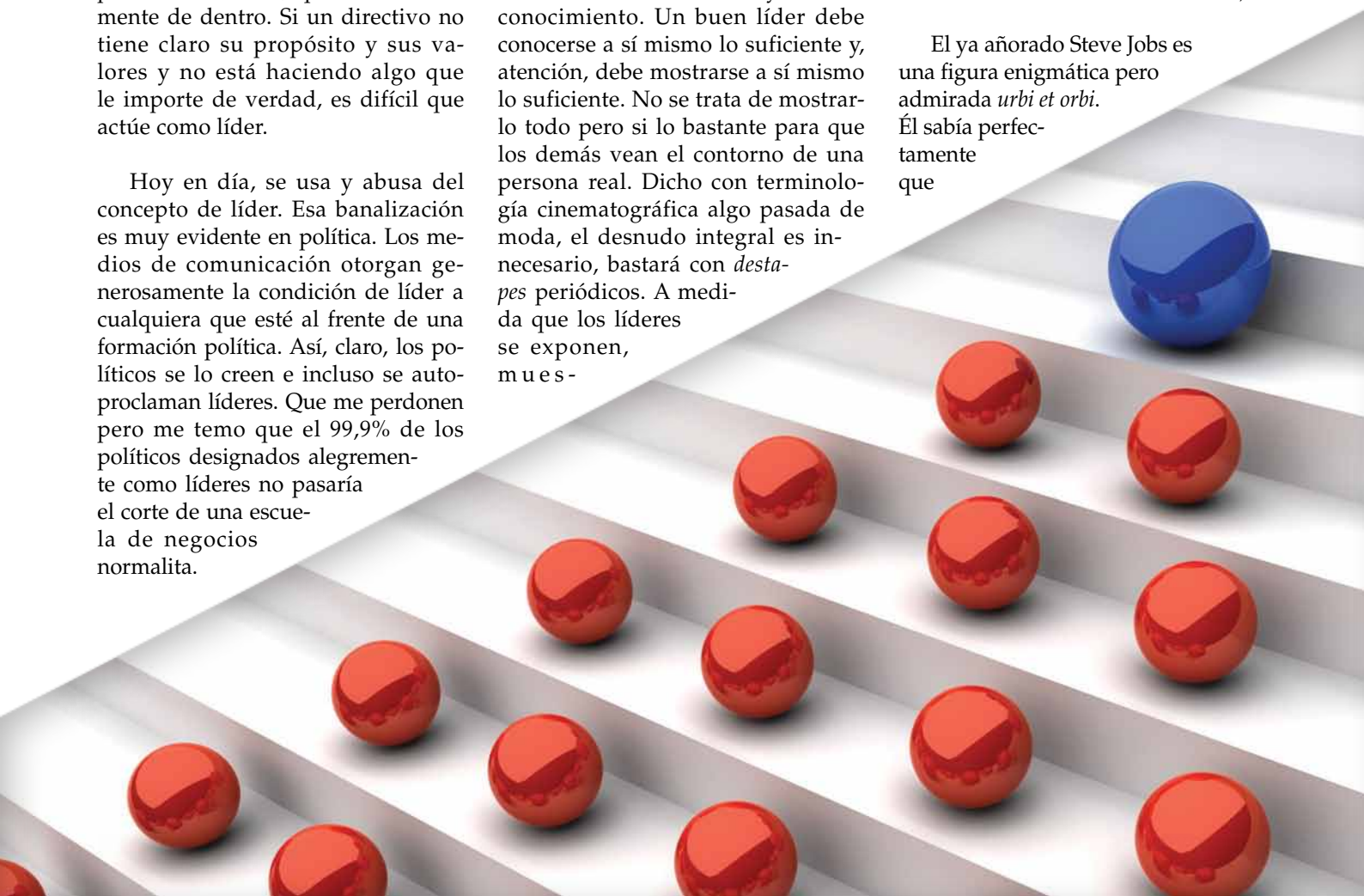
Y también tiene que ver con la conciencia de uno mismo y el auto-conocimiento. Un buen líder debe conocerse a sí mismo lo suficiente y, atención, debe mostrarse a sí mismo lo suficiente. No se trata de mostrarlo todo pero sí lo bastante para que los demás vean el contorno de una persona real. Dicho con terminología cinematográfica algo pasada de moda, el desnudo integral es innecesario, bastará con *destapes* periódicos. A medida que los líderes se exponen, m u e s -

tran puntos débiles y fuertes. Que demuestren debilidades no les hace menos atractivos como líderes.... Al contrario: los hace más humanos y, por tanto, ¡más auténticos!

4 EL LÍDER ES DIFERENTE Y LO SABE

Los líderes efectivos tienen siempre algo que les hace especialmente buenos y que les diferencia. Además, tienen desarrollado el sentido de saber qué es lo que les funciona con los demás. Y lo usan continuamente. Insisto: si son buenos líderes, son plenamente conscientes de lo que les diferencia y de lo que hacen que sean atractivos para otras personas (es algo parecido a cuando de jovencitos creíamos que con tal peinado o tal prenda estábamos especialmente arrebatadores). Eso se llama auto-conocimiento. Por supuesto, ¡los más hábiles no lo reconocen nunca! (pero aprenden a utilizar esas diferencias a su favor).

El ya añorado Steve Jobs es una figura enigmática pero admirada *urbi et orbi*. Él sabía perfectamente que



era admirado por ser visionario y por sus dotes de comunicador.

Era consciente del influjo que ejercía en la gente por su capacidad de definir escenarios futuros (que se corporizaban en productos que enamoran) y por su forma de verbalizarlo.

Desde el punto de vista del seguidor / colaborador, la pregunta hacia el aspirante a líder sería: "¿Qué tienes de especial para que yo deba seguirte?"

5 EL LÍDER LEE EL CONTEXTO Y LO MODELA

El liderazgo no se da en un vacío. Uno debe ser uno mismo en un contexto determinado: en una empresa determinada, con un equipo determinado y con unas circunstancias externas (mercado y entorno) determinadas. Los buenos líderes saben leer e interpretar mejor el contexto. La buena noticia es que esa capacidad de percepción e interpretación se puede desarrollar. Si uno en su infancia o juventud ha vivido muchas experiencias diferentes (por ejemplo, por cambio de residencia familiar), ha tenido la oportunidad de conocer y comprender culturas diferentes y eso, en principio, le otorga más bagaje perceptivo.

Ya de adulto, la movilidad laboral ayuda a desarrollar esa capacidad de entender e incluso anticiparse al contexto, como también lo hace el mostrar predisposición a aprender de otros, el coaching o herramientas como el 360°.

Un líder eficaz tiene algo de camaleón, en el mejor sentido del término. Tiene habilidades de comportamiento y adaptación: tras observar y comprender una situación, ajusta su comportamiento. Se adapta sin perder nunca el sentido del "yo" (¡el camaleón se adapta de una forma espectacular a su entorno o contexto sin dejar de ser nunca un camaleón!). Ser líder exige flexibilidad.

El liderazgo debe tener un propósito verdadero, que nazca realmente de dentro. Si un directivo no tiene claro su propósito y sus valores y no está haciendo algo que le importe de verdad, es difícil que actúe como líder)

Los buenos líderes debieron ser, en su infancia, fieles seguidores de Barrio Sésamo. O por lo menos, tienen muy claros los conceptos "cerca" y "lejos". Gestionan las relaciones con sus colaboradores sabiendo cuándo acercarse (empatizar, crear relaciones de calidez, lealtad y afecto) y cuándo mantener la distancia (hacer que las personas sigan concentradas en la meta, abordar el mal rendimiento a través de un *feedback* o, simplemente, marcar un límite en las relaciones). Es crucial que los líderes puedan crear esta distancia sin recurrir a la jerarquía formal.

En general, es bastante fácil señalar a los otros el paso de la distancia a la proximidad. Una sonrisa, una actitud más amable, un comentario social agradable dan a la otra persona permiso para relajarse e indican que, como mínimo, de momento la autoridad descansa y la proximidad es apropiada. Sin embargo, mucha gente tiene dificultades para dar el paso a la distancia. Probablemente, la mejor técnica para gestionar la transición a la distancia es decirle a los otros que lo vas a hacer ("Bueno, se acabó lo que se daba, ahora me toca volver a ser jefe..."). La política francesa nos brinda los dos extremos: Sarkozy, demasiada cercanía, y De Gaulle, demasiada lejanía. Lo bueno es no saber excederse ni de uno ni de otro lado y saber alternar las actitudes según el contexto.

Y algo muy importante: los líderes efectivos no reaccionan simple-

mente al contexto, sino que ¡también le dan forma! Lo ilustra a la perfección Nelson Mandela. Tenía una idea muy clara respecto a lo que quería para su país y quería que sus compatriotas, fueran del color que fueran, le ayudaran a llevarla a cabo. Fue convenciendo a la gente, transmitiéndoles de forma pacífica y pausada su visión de un nuevo país. Y su revolución no violenta y de largo recorrido triunfó, por increíble que pudiera parecer un tiempo atrás.

6 EL LÍDER PERSONALIZA SUS RELACIONES

El liderazgo no consiste en dar una expresión ilimitada a su "verdadero yo" con el mensaje implícito o explícito de "lo tomas o lo dejas". Un jefe que no hace distinciones en su forma de comportarse con los demás es un mal jefe. El alcalde de Marbella más conocido de la historia siempre se comportaba igual, tuviera a quien tuviera delante. Su pintoresco "yo" trascendía siempre, independientemente de quien fuera su interlocutor. Esa falta de sensibilidad a la naturaleza y personalidad del interlocutor es no sólo un indicador de egocentrismo desmesurado sino también una demostración de incapacidad para leer el contexto y captar sensibilidades ajenas.

Por fuerte que sea su personalidad, un líder debe saber amoldar su estilo relacional a las peculiaridades de cada colaborador. Para ello, debe

conocer bien a su gente, preocupándose por sus problemas y necesidades. Los líderes hábiles saben adaptarse y demostrar que actúan en el mejor interés de sus colaboradores. Así, los líderes establecen relaciones de liderazgo diferentes con cada uno de los miembros de su equipo. Cada persona es un mundo y, por tanto, requiere un trato individualizado. El jefe no puede tratar igual a un veterano comercial curtido en mil y una batallas que a un jovencito tímido recién incorporado. Ni tampoco tratar igual a éste nada más llegar o cinco años después, ni tras un éxito o tras un error.

Los buenos líderes son sensibles al contexto y, por tanto, a las personas. Por ello, saben escuchar, preguntar y entender a su gente. Saben adaptarse a las peculiaridades de la personalidad y contexto de sus colaboradores. Y son conscientes del efecto Pigmalión: las personas actúan a partir de las expectativas y creencias ajenas. Esas expectativas, si son positivas, nos estimulan y si son negativas, nos coartan. Sucede continuamente, más aún si el interlocutor es un líder. Si un empleado percibe que su jefe confía en él, se crece y va alcanzando y superando sus objetivos profesionales. Al contrario, si nota que desconfía de

él, suele entrar en una espiral de desánimo y desmotivación.

Por tanto, los líderes “comme il faut” saben personalizar o singularizar su estilo a las características de cada colaborador. Si quieren ponerle un nombre raro, llámenle *customización* del liderazgo (pero sobretodo, ¡practíqueno!).

7 EL CARISMA YA NO ES LO QUE ERA

El modelo del “gran hombre” líder está de capa caída, y no sólo por lo que veremos en el punto 9... Hasta no hace tanto, parecía que un líder conseguía siempre efectos “extraordinarios” en sus seguidores y en las organizaciones de las que formaba parte. Los líderes eran percibidos como una raza aparte. Estaban supuestamente bendecidos con ciertas cualidades especiales de las que el resto carecía. Esa percepción estuvo especialmente en boga hasta finales del siglo pasado, aunque quizá el apogeo fue un poco antes, en los años 80, cuando Jack Welch (GE) y Lee Iaccoca (Chrysler) causaban furor. Fue la época del máximo auge del carisma y del *hiperliderazgo*.

En los últimos tiempos, el enfoque es bastante diferente. Entre otras cosas, la capacidad de una persona para influir en otros depende en gran medida de quienes son exactamente esos otros (los seguidores) y de las circunstancias del

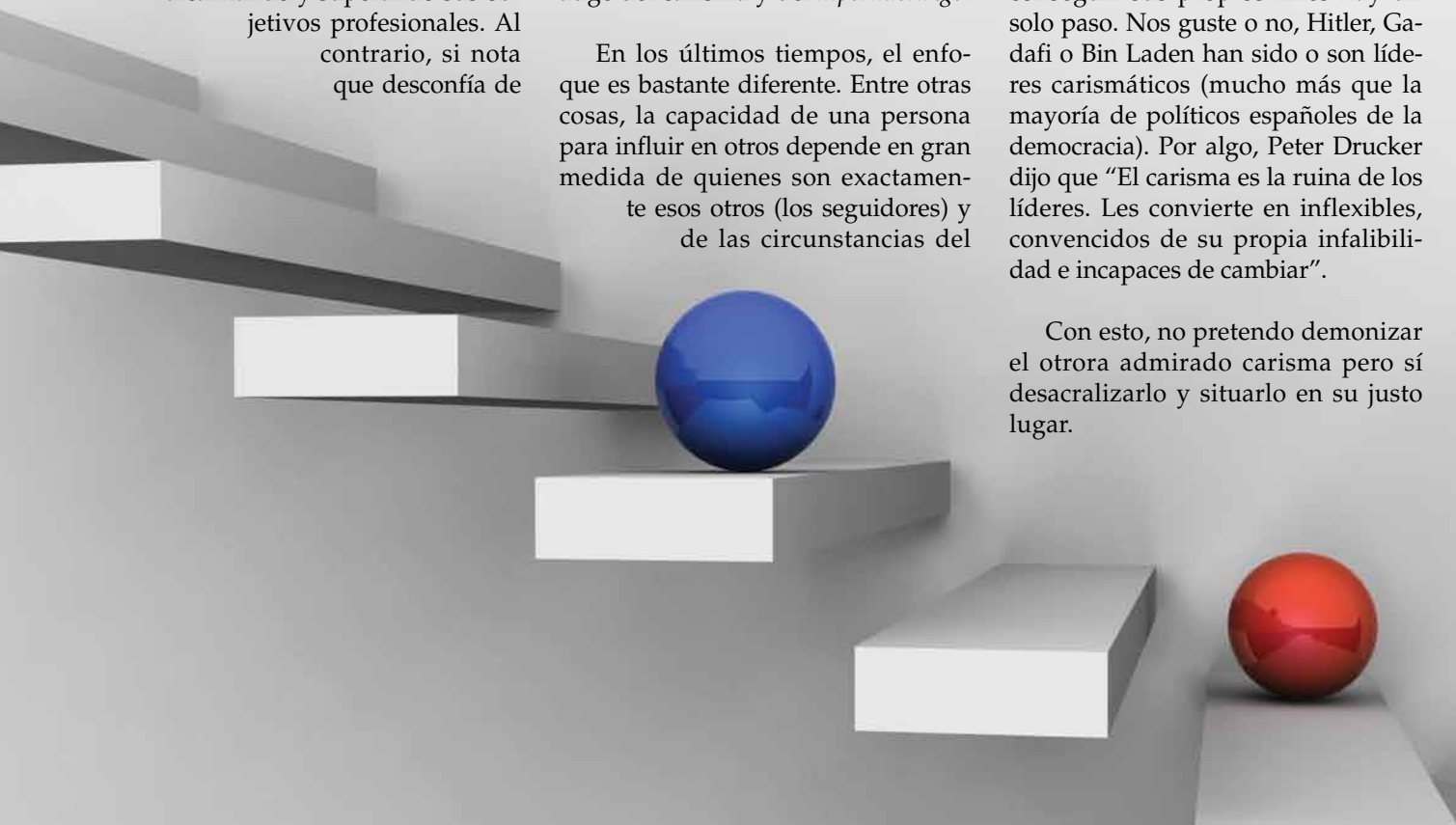
grupo y del entorno (el contexto). Un directivo determinado puede ser el idóneo para rescatar una empresa de una crisis, pero a lo mejor puede ser nefasto para empujar a esa misma empresa a innovar cuando está en situación boyante.

Para ser un gran líder no basta con “hacer grandes cosas”. La propia grandeza también ha de ser apreciada por los otros y las propias acciones tienen que ser reconocidas por ellos como constitutivas de liderazgo. Por eso, hace ya tiempo que muchos autores consideran el carisma como algo que los seguidores confieren a los líderes y no como algo que los líderes poseen o exhiben en abstracto.

A menudo, es “simplemente” la visión, es decir, el proyecto que el líder propone a sus seguidores, y no la posesión de una cualidad “extraordinaria”, lo que justifica la influencia de los líderes carismáticos.

Cuando un líder se siente imbuido de un gran carisma y de una gran fuerza de arrastre, es fácil que caiga en el narcisismo y en la personalización excesiva de los proyectos. De ahí a utilizar a sus seguidores para conseguir sus propios fines hay un solo paso. Nos guste o no, Hitler, Gaddafi o Bin Laden han sido o son líderes carismáticos (mucho más que la mayoría de políticos españoles de la democracia). Por algo, Peter Drucker dijo que “El carisma es la ruina de los líderes. Les convierte en inflexibles, convencidos de su propia infalibilidad e incapaces de cambiar”.

Con esto, no pretendo demonizar el otrora admirado carisma pero sí desacralizarlo y situarlo en su justo lugar.



8

EL LIDERAZGO DEBE SER TRANSFORMADOR

Hace pocas décadas, el liderazgo se concebía como algo puramente transaccional, basado en el intercambio: el líder proporciona recompensas objetivas o subjetivas a sus empleados, y éstos a cambio le brindan su apoyo y realizan su labor. Años más tarde, se asumió que el liderazgo debía también basarse en el carisma: el líder consigue que sus seguidores se identifiquen y confíen en él. No hace demasiado tiempo, se abogó por una nueva vuelta de tuerca, el liderazgo inspirador: el líder consigue que los seguidores asuman la visión que él propone.

Pues bien, hoy parece claro que el liderazgo no debe ser sólo transaccional, ni carismático, ni inspirador, sino que debe fundamentalmente ser transformador. Los líderes transformacionales son aquellos capaces de motivar a sus seguidores para que lleguen “más allá” de lo esperado (haciendo que trasciendan su propio interés en beneficio del interés del grupo).

Los líderes transformacionales se apoyan en cuatro tipos de conductas, algunas de las cuales responden a arquetipos digamos clásicos del liderazgo: 1) el carisma, 2) la inspiración, 3) la estimulación intelectual (consigue que los seguidores desarrollen su iniciativa y creatividad) y 4) la consideración individualizada (trata a sus seguidores de manera personal dentro del grupo). Como hemos visto antes, el carisma o la capacidad de inspirar por sí solas no son suficientes, pero combinadas entre sí y aderezadas con las dos últimas capacidades logran un cóctel muy interesante.

El liderazgo transformacional, por tanto, es aquel que asume como prio-

ritario el crecimiento personal de los seguidores. Crecer y desarrollarse es una necesidad humana fundamental. Hay una poderosa fuerza en el interior de la mayoría de individuos que les incita y les empuja a mejorar. Como afirma Maxwell Maltz, un cirujano convertido en experto en desarrollo personal, las personas somos como los ciclistas: si no nos movemos hacia delante, nos caemos. Esta metáfora ilustra muy gráficamente la importancia del desarrollo en las personas. Ya hemos hablado del Efecto Pigmalion. Lo que un directivo espera de su equipo y la forma que tiene de tratarlo, determina en gran medida el progreso y el rendimiento profesional del mismo. Como decía Blaise Pascal, *“Trata a un ser humano como es, y seguirá siendo como es. Trátalo como puede llegar a ser, y se convertirá en lo que puede llegar a ser.”*.

La gran ventaja del liderazgo transformacional es que es siempre positivo para los seguidores y la sociedad (de hecho, está basado en aspectos morales). Por tanto, en espera de nuevas vueltas de tuerca, el liderazgo transformacional parece a día de hoy el mejor posible. Eso sí, no es incompatible con otros modelos: un mismo líder puede desplegar conductas transformacionales y transaccionales, dependiendo del momento.

9

LIDERAZGO EN FEMENINO

El liderazgo se ha considerado tradicionalmente como un “asunto masculino”: los puestos de respon-

sabilidad en cualquier ámbito (político, empresarial, judicial, académico, etc) han estado mayoritariamente desempeñados por hombres.

En Europa, las mujeres suponen el 60% de los graduados universitarios. Sin embargo, menos de un tercio de los directivos de la pequeña y mediana empresa son mujeres, y en las 50 empresas europeas más importantes que cotizan en bolsa, sólo hay un 10% de mujeres en puestos directivos. Es decir, las mujeres europeas se forman, pero no ascienden en las empresas. En los últimos tiempos, se está intentando en cada vez más países cambiar la situación a golpe de ley (lo cual siempre es controvertido): mediante decretos que imponen una cuota mínima de mujeres en los órganos de decisiones de las empresas. ¡A veces puede ser conveniente establecer medidas legales para acelerar la destrucción de injusticias sociales tan clamorosas!

Por supuesto, hay diferencias entre el comportamiento masculino y femenino en un puesto directivo. Los hombres tienden a ser más autocráticos (autoritarios) y orientados a la tarea: suelen ser más agresivos, emprendedores, independientes, autosuficientes, dominantes, competitivos y racionales. Las mujeres, en cambio, tienden a ser más democráticas y orientadas a las personas y a las relaciones: suelen mostrar interés por los demás, saben escuchar, tienen más facilidad para ponerse en la piel del otro, son más colaborativas, son generosas, flexibles en la toma de decisiones, sensibles, comprensivas y están más pendientes de los detalles de cualquier tema o proyecto.

A estas alturas, parece más que claro que la proverbial capacidad afectiva y de tejer redes de las mujeres es de gran utilidad en el mundo

Los líderes efectivos tienen siempre algo que les hace especialmente buenos y que les diferencia. Además, tienen desarrollado el sentido de saber qué es lo que les funciona con los demás)

empresarial. De hecho, el liderazgo transformacional hoy en boga puede considerarse un estilo más bien "femenino", dado el énfasis que se concede al trato individualizado y al desarrollo de los colaboradores. La (desfasada) asociación entre masculinidad y liderazgo exitoso es la responsable del comportamiento masculino que, tradicionalmente, han desplegado las mujeres líderes. Ahora, se trata de lo contrario: los hombres líderes deben feminizarse.

10 EL LIDERAZGO ES UN ASUNTO DE EQUILIBRIO

En cualquier empresa existen fuerzas contrapuestas: la dirección busca vender, ampliar cuota de mercado, fidelizar a los clientes, innovar y reducir costes, mientras que el empleado anhela una mayor seguridad en el trabajo, ser escuchado, cobrar lo máximo posible, compartir beneficios, conciliar, etc.

Por eso, por esa contraposición de tensiones, es tan difícil dirigir empresas y personas. Hace pocas décadas, ser jefe consistía en saber mandar (dar órdenes). Hoy en día está claro que un directivo debe dirigir, que es mucho más que mandar. Dirigir implica "exigir" (dedicación, entrega, aptitud y actitud, y sobretodo ¡resultados!) pero también implica "dar" (reconocimiento, atención, buen salario, beneficios sociales, conciliación,...). Ese es el difícil equilibrio del liderazgo: exigir y dar. El buen directivo sabe armonizar la (inevitable) ambición y presión hacia su equipo con la (imprescindible) necesidad de cuidar-

lo. Ser líder requiere saber guardar el equilibrio (y ser equilibrado). El buen directivo debe albergar en su personalidad el Yin, la fuerza que tiende hacia el reposo, y el Yang, la que tiende al movimiento.

Una reciente campaña publicitaria de Sephora reza que en la tradición china belleza es sinónimo de equilibrio. En el equilibrio de saber dar y saber exigir reside probablemente la belleza del liderazgo.

CONCLUYENDO

Una de las paradojas del liderazgo es que a pesar de que los líderes muestren quiénes son, no suele ser fácil hacer un estereotipo de ellos. Como muestran emociones y, al mismo tiempo, las contienen, exigen y dan, se acercan a los demás y mantienen la distancia, se mueven deprisa pero aparentan controlar el tiempo, son como nosotros pero distintos, sus compañeros y colaboradores a menudo ven que poseen cualidades enigmáticas.

Pretender esbozar un modelo único, infalible e indiscutible de liderazgo es una tarea inútil. Ojalá estas diez reflexiones les parezcan prácticas. Pero tengan en cuenta que si ustedes quieren ser mejores líderes, lo que deben hacer es crear su propio estilo. Día tras día. El liderazgo es un ejercicio continuo. Es un proceso. Experimenten. Ensayen. Equivóquense. Corríjense. Pidan ayuda. Pidan feedback. Contrasten. Compartan. Y creen su traje a medida de líder.

Y otra cosa: emulen a líderes cercanos, de carne y hueso. "Picoteen" actitudes de aquí y de allá (esa forma de exponer algo, esa capacidad de superar adversidades, esa integridad a la hora de admitir un error, etc.). Piensen en el mejor jefe que hayan tenido nunca. En aquel o aquella que lograba que usted diera más, aquel al que no quería decepcionar.

Practicando e inspirándose en esos referentes, crearán su propio estilo de liderazgo. Único e intransferible.)

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- SONIA MEJUTO, "Un jefe tóxico: pesadilla para empresa y empleados", Equipos & Talento, septiembre 2009.
- "Mi jefe es lo peor", Expansión & Empleo, 26 sept 2009.
- MONTSE MATEOS, "Los directivos españoles suspenden en liderazgo", Expansión & Empleo, marzo 2011.
- NURIA PELÁEZ, "Ellos compiten, ellas escuchan", La Vanguardia, 21 agosto 2011.
- María R. Sahuquillo, "La cuota de mujeres avanza en la UE", El País, 22 agosto 2011.
- ROB GOFFEE & GARETH JONES, "¿Por qué deberían reconocerlo como líder?", Ediciones Deusto, 2007
- TOM PETERS, "Liderazgo: inspira, libera, consigue", Pearson / Prentice Hall, 2005
- FERNANDO MOLERO Y JOSÉ FRANCISCO. MORALES, "Liderazgo: hecho y ficción", Alianza Editorial.
- JOHN HUNT, "El arte de la idea", Empresa Activa, 2010.