

# UN LIDER RESONANTE<sup>1</sup>

Susana López Tocón<sup>2</sup>

**Abstract:** Many authors have referred to the leadership of the resonant leader as his/her commitment towards the group of which s/he is in charge, with the aim of promoting responsibility, a spirit of endeavour and the personal development of each of the members of the team. The leader is the person who must create a positive emotional environment, which will have repercussions on the team's labour efficiency.

S/he will possess both positive and negative aspects, although the leader's empathy and good practice will always predominate, and s/he will be valued and taken into account by his/her workers while they struggle and attempt not to disappoint the leader who placed his/her trust in them.

**Keywords:** leader-resonant; aims; motivation; values

**Resumen:** Son muchos los autores que se han referido al liderazgo del líder resonante, como el compromiso de este con el grupo que está a su cargo, con el fin de fomentar la responsabilidad, el espíritu emprendedor y el desarrollo personal de cada uno de los miembros de su equipo. El líder es el que debe crear un entorno emocional positivo, el cual, repercutirá en la eficacia laboral de su equipo. Contará tanto con aspectos positivos como negativos, aunque predominará siempre la empatía y el buen hacer del líder, que será valorado y tenido en cuenta por sus trabajadores a la hora de esforzarse y no defraudar en el trabajo encomendado.

**Palabras Clave:** líder resonante; objetivo; motivación; valores

## Introducción

El liderazgo según Maslow (Maslow, 2005) nace de las necesidades humanas, siendo estas su motor. Las relaciones humanas siempre consisten en un complejo entramado de poder, jerarquía y dominación y es por eso que hoy día una de las formas más importantes y efectivas para hacer que un vínculo entre individuos funcione, es la del liderazgo. El "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos" (Chiavenato, 1993: 34), es un proceso en el cual una persona (líder) tiene la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolas a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización o empresa. El liderazgo es el compromiso del líder con el grupo que está a su cargo para fomentar la responsabilidad, el espíritu de equipo y el desarrollo personal, entre otras cualidades. La persona que ejerce el

liderazgo adopta la posición de conductor, ya que se coloca al frente del grupo para facilitar el progreso y brindar confianza en sus seguidores. Entonces podemos decir que el liderazgo no es más que el proceso de influenciar a la gente para que se trabaje voluntariamente en el logro de los objetivos de la organización.

En definitiva, para el líder la motivación es fundamental y constituye la fuerza del mismo. Para profundizar en este tema debemos partir de, a qué nos referimos cuando hablamos de liderazgo; hablamos de personas que de forma permanente o temporal tienen el rol de líder, el cual, tiene un objetivo y la forma de conseguir el mismo es dirigiendo de forma certera el destino de las personas que trabajan para él, con la idea de conseguir la consecución de su propósito. Por lo que el liderazgo, es considerado como “un arte” del profesional para llevar a cabo sus metas, consiguiendo que el grupo o el equipo funcione. Pero no puede ser considerado como una cualidad reservada a unos pocos hombres o mujeres carismáticos, Herzberg (Herzberg, 1959); los factores motivacionales o factores intrínsecos están bajo control del individuo ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña y entiende que sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable cuando son óptimos, denominándolos factores de satisfacción.

Pero son muchos más los autores que han estudiado el liderazgo como Drucker (Drucker, 1954), quien es considerado como el teórico del management por excelencia. Las poderosas ideas que se encuentran en su obra abren puertas, encienden luces de advertencia y satisfacen el hambre de conocimiento de quienes ya son líderes o aspiran a serlo. Sus propias reflexiones, construyen un mosaico teórico coherente del pensamiento actual; en sus propias palabras el liderazgo es “hacer efectivas las fortalezas de la gente irrelevantes sus debilidades”. El reto para los líderes del siglo XXI será diferente al que se enfrentaron los del siglo XX (Bennis, 1989: 119); para estos se trataba de un mundo más lineal, en el cual las organizaciones eran jerárquicas y burocráticas. El reto de los líderes del siglo XXI consistirá en saber cómo liberar la fuerza intelectual de sus organizaciones para hacer frente a los cambios y transformaciones que deberán adaptar las empresas para adaptarse al nuevo entorno de trabajo. En su libro *On Becoming a Leader* (convertirse en un líder), resume su visión sobre el liderazgo y como se ha de recorrer el camino para llegar a conseguirlo con maestría.

El líder debe crear un entorno emocional positivo sacando lo mejor de sus emociones revirtiéndolas en los demás, y recibiendo de estos las mociones positivas tales como la alegría, la cordialidad, el buen estado de ánimo se transmiten rápidamente y repercute en la eficacia laboral. Un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano. “El líder expresa sinceramente sus propios valores y sintoniza con las emociones de las personas que le rodean” (Boyatzis; Goleman; Mckee, 2002: 128). Los líderes resonantes son personas capaces de contagiar a los miembros de organización, estimularlos y movilizarlos, canalizando las emociones de cada una de las personas, provocando un clima favorable a la organización. El líder resonante, tiene la habilidad de conciliar las características de todos los estilos de liderazgo (visionario, coaching, afiliativo, democrático); cada uno de los estilos se basa en un conjunto de competencias emocionales diferentes según sea el caso, manteniendo siempre una conexión con sus seguidores prolongando el tono emocional positivo. “Un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor de las personas que le rodean” (Goleman, 2002: 14), no basta tener una capacidad intelectual alta, presenta una teoría revolucionaria que ha hecho tambalear los conceptos clásicos de la psicología que daban prioridad al intelecto, sino que depende en gran medida de la capacidad que se tenga para contrar nuestras reacciones emocionales.

El líder debe crear un entorno emocional positivo sacando lo mejor de sus emociones revirtiéndolas en los demás y recibiendo de estos. Los líderes resonantes son personas capaces de contagiar a las personas que trabajan para él, estimularlos y movilizarlos, canalizando las emociones de cada una de esas personas, provocando un clima favorable a la hora de trabajar. “La inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal” (Goleman, 2002: 72), en este mismo sentido McClelland (McClelland, 1965) se refiere a la persona con necesidad de logro que se encuentra motivada por llevar a cabo algo difícil, alcanzar algo realmente difícil mediante el reto y desafío de sus propias metas y con ello avanzar en el trabajo. Hay una fuerte necesidad de

retroalimentarse de su logro y progreso y una necesidad de sentirse dotado, realizado, gratificado y con talento. McClelland (citado por Kreitner; Knicki, 1997: 105), afirmó que la gran mayoría de la gente posee y exhibe una combinación de esas características. Algunas personas exhiben fuertes sesgos hacia una particular necesidad motivacional o mezcla de necesidades que afectan su comportamiento y su estilo gerencial de trabajo.

Dirigir consiste en servir a los demás, Hunter (Hunter, 2001), un buen líder está pendiente de sus subordinados: atiende sus legítimas necesidades, les ayuda a lograr sus metas y aprovecha sus capacidades al máximo. El fundamento del liderazgo no es poder, sino la autoridad, que se construya sobre la base de buenas relaciones, amor, servicios y sacrificio.



### Justificación del tema

Este trabajo se ve justificado por la necesidad de conocer un poco más al hombre que ha conseguido con su trabajo y tesón, liderar uno de los mayores holdings en la industria textil en España. Profundizar en cual ha sido la motivación, el objetivo, la trayectoria y el reto de Amancio Ortega, un visionario de la industria textil, autodidacta, que ha sabido adaptar su visión de la moda a los cambios que se estaban produciendo en la sociedad.

Personaje hermético, nunca se supo quién era hasta que Inditex entra en la bolsa y se publica su fotografía. Se niega a conceder una entrevista, no quiere ni desea que se le conozca públicamente y prefiere el anonimato a salir en los periódicos y en el papel cuché. Solo ha hablado de su vida y su trabajo a Covadonga O'Shea, quien en su libro titulado *Así es Amancio Ortega, el hombre que creó ZARA, lo que me contó de su vida y de su empresa*, nos muestra a un hombre cercano, interesado en el bienestar de sus

trabajadores, a quien no le gusta hablar de sí mismo e involucrado en todos y cada uno de los aspectos de Inditex, que aglutina más de noventa empresas y cuyas tiendas son conocidas en todo el mundo, siendo su buque insignia ZARA.

Amancio Ortega Gaona, empresario dedicado al sector textil, comenzó su andadura en el mundo de la moda con un préstamo de 2.500 pesetas junto a su esposa, Rosalía Mera y sus dos hermanos Antonio y Josefa. Fundador y Ex presidente del grupo empresarial textil Inditex. Nacido el 28 de marzo de 1936 en un pequeño pueblo de León, Busdongo de Arbás. Su padre era de Valladolid, de profesión ferroviario y su madre nacida en Valoria la Buena (Valladolid). Actualmente está casado con Flora Pérez Marcote.

*Rasgos positivos que gustan de Amancio Ortega:*

Los rasgos positivos de Amancio Ortega según las personas que lo conocen y los que trabajan con él son: su transparencia, ausencia de sofisticación, pasión por su trabajo, perfeccionista, cercano, asequible, autodidacta, humano, su inteligencia visionaria, intuición, su llaneza, su apuesta por la excelencia, lo primero es su empresa y luego todo lo demás, está abierto a sugerencias, de comprensión infinita. Su capacidad para saberse rodear de gente capaz de llevar a cabo sus ideas. Conoce muy bien sus limitaciones y sus carencias, tanto lo que domina como lo que no.

*Rasgos negativos que no gustan o gustan menos:*

Según las personas que lo conocen y trabajan con él: su ambición desmedida que se traduce en el delirio de situar a su empresa, cueste lo que cueste, en el peldaño más alto del podium. Su cabezonería y su costumbre de fomentar la competitividad entre el equipo, el hermetismo existente sobre su vida.

## **Conclusión**

De Amancio Ortega podrían decirse muchas cosas, pero las más importantes son las que expresan libremente las personas que lo conocen y trabajan para él. Todas ellas, sin excepción aprecian, admiran y respetan a este hombre que se ha hecho a sí mismo.

Este líder autodidacta, sin estudios universitarios, pero con una gran fuerza de voluntad, trabajo y visión de futuro, entre otras cualidades, ocupa actualmente el tercer puesto en el ranking anual de multimillonarios según Forbes. Comenzó trabajando a la edad de

14 años en la camisería Gala en la Coruña, y en 1972 a la edad de treinta y seis años pone en marcha GOA Confecciones en la misma ciudad, con un préstamo de 2.500 pesetas. Amasó su fortuna en unión de su esposa, Rosalía Mera y sus hermanos, Antonio y Josefa, comenzando a confeccionar las famosas batas boatiné, las cuales, tuvieron muy buena acogida entre la clientela femenina. En ese momento no podían imaginar que habían dado el primer paso en la construcción del imperio empresarial en el mundo de la moda llamado Inditex, imperio donde no se pone el sol, habida cuenta que, cada día se abren nuevos mercados en lejanos rincones del planeta.

En 1975 abre su primera tienda con el nombre de Zara en La Coruña y sin descanso, con un objetivo claro, tesón y pasión por su trabajo, se rodea de aquellos en los que puede confiar y delegar para conseguir sus metas. En 1985 reúne todas sus empresas bajo el sello de Inditex, llegando a administrar un *holding* de noventa y nueve empresas, cubriendo no solo las secciones textil y de la confección, sino también logística, comercialización, construcción, inmobiliaria, finanzas, comercialización y generación energética.

Han transcurrido muchos años desde sus comienzos, sus primeros empleados lo consideran como un padre, y para él son como de la familia. Sus trabajadores cuentan como Ortega en el momento que tiene conocimiento de que algo les preocupa o están pasando un mal momento los llama para interesarse por ellos, es más un padre que un jefe, “en cierto modo todos somos un poco hijos suyos” comentan.

Así mismo, si algo sale mal, Ortega puede dejar los puntos claros al equipo, al departamento que sea, y actuar con fortaleza para ponerles las pilas. No levanta la voz, pero se impone y ordena con autoridad. Al principio los conocía a todos personalmente, hoy esto es imposible debido al número de tiendas que tiene abiertas en todo el mundo.

Amancio Ortega es considerado por sus empleados como el líder de Inditex, girando todo a su alrededor, estando implicado en todas las facetas de sus empresas, al que se quiere y odia al mismo tiempo, comprensible pero muy exigente, sin miedo a tomar decisiones y arriesgándose constantemente.

¿Qué le da Zara a Amancio Ortega además de dinero?, según sus propias palabras “*Zara para mí es serenidad, no espectáculo*” (O’Shea, 2008: 167). Es una marca que ha nacido en una compañía que quiere ver a la mujer de todo el mundo bien vestida, elegante, la mujer es su principal cliente, tanto en el ámbito

profesional y social como en el familiar. Este fue el principal objetivo del protagonista y las razones del éxito de sus tiendas: ofrecer un buen producto, asequible en el precio, adelantándose a las tendencias, donde se cambian dos veces por semana la ropa de los escaparates de las tiendas y esta rotación evita que todo el que compra ropa en Zara parezca que va de uniforme. Amancio Ortega ha apostado siempre por la juventud y la experiencia para llevar la Compañía.

Zara se ha ido diversificando en cosmética y productos para “vestir” la casa, naciendo Zara Home, pues el fundador de Inditex considera que el cuidado del hogar es tan importante como el cuidado de la persona, comprendiendo que es otra de las grandes tendencias a las que hay que atender. La obsesión desde los inicios de GOA Confecciones ha sido para Ortega, dar al cliente aquello que quería con la suficiente rapidez para satisfacer su demanda y a un precio lo bastante atractivo como para ver aumentadas las frecuencias de sus compras. Enganchando al consumidor con ropa cada vez mejor y a buen precio. Algunas tiendas que pertenecen al grupo Inditex son: Stradivarius, Breska, Pull & Bear, Oshio, Zara Home, Zara Woman, entre otras. Una de las aún menos conocidas y que nació en 2008 son las tiendas Urtequë, que ofrece accesorios a buen precio y de calidad.

Esta ha sido su trayectoria, en la actualidad a la edad de setenta y siete años ha sabido delegar en alguien de su confianza Pablo Isla Álvarez de Tejera, Vicepresidente primero del Consejo de Administración y Consejero delegado de Inditex, quien dio tranquilidad a los accionistas con su elección y en cuyas manos se encuentra el futuro no solo de las noventa y nueve empresas que conforman Inditex, sino de todas las personas que trabajan en las mismas. La filosofía de la compañía es que siempre hay que mejorar y superarse, sus rasgos más característicos son la exigencia y nada de conformismo. Para el Vicepresidente de Inditex, “un aspecto básico es no perder las señas de identidad que definen esta empresa: frescura, el espíritu emprendedor, la flexibilidad y la autocrítica” (O’Shea, 2008: 225).

A día de hoy el buque insignia de Inditex son las tiendas Zara, las cuales, se encuentran repartidas por todo el mundo, consolidándose en Europa y en Asia del Pacífico, con un desarrollo creciente en China, Corea y Japón, así como en los países del sur asiático.

## Opinión personal



Lo que está claro es que, Amancio Ortega es un hombre adelantado a su tiempo, un empresario que se ha hecho a sí mismo, un líder nato, con una gran capacidad de trabajo y visión de futuro en el mundo de la moda, que ha convertido su empresa Inditex en una de las más importantes a nivel nacional e internacional, cotizando en Bolsa, con un valor por acción a fecha de hoy de 114,19 € la acción (con fecha 18-10-2013).

Inditex solo se entiende si se estudia sobre el eje de Amancio Ortega, quien con gran fuerza mueve toda la compañía con autoridad y poder, con conocimiento y pasión. La frase que más me ha hecho reflexionar y con la que estoy totalmente de acuerdo es ésta de Amancio Ortega: “Lo importante es marcarse metas en la vida y poner toda tu alma en cumplirlas” (O’Shea, 2008: 44). Tiene pasión por la sus trabajadores le admiran y piensan de él que es muy humano, que arrima el hombro y logra que la gente le siga, sabe delegar y dar responsabilidad a sus trabajadores, los cuales, mediante la promoción interna pueden acceder a puestos importantes de responsabilidad en la empresa. Es una persona que está presente en todo lo que se hace, dando confianza a las personas que trabajan para él.

Pero en este mundo de ensueño, moda, dinero, éxito, todo no es color de rosa, algunos modistos de la Alta Costura acusan a Amancio Ortega de copiar sus diseños. Ante las críticas que acusan al dueño de Zara de copiar los modelos que se exhiben en las pasarelas internacionales del mundo de la moda, este manifiesta que “ellos se inspiran en lo que ven” (O’Shea, 2008: 196). Lo que persiguen y que ha revolucionado el mercado, es lograr que personas de todos los niveles sociales tengan la posibilidad de vestir bien y sin gastarse ingentes cantidades de dinero. Ortega manifiesta

que "las ideas surgen en cualquier sitio" (O'Shea, 2008: 209), que entre las grandes marcas y las no tan grandes hay algunas coincidencias. Lo que hace Zara según palabras de su dueño es "adaptar" la ropa que ve en la calle, en las revistas, en el cine y que cree que le puede gustar a la clientela de sus tiendas. Pero ¿eso no es copiar?, para unos sí lo es, otros piensan que al ser la calidad de la tela diferente y no ser igual que el modelo original, no se está copiando.

Personalmente creo que sí, que Zara copia los modelos de alta costura y no tan alta, se "inspira" en el original y tal es la inspiración que los modelos, salvo en la calidad de las telas, son casi iguales hasta tal punto que en la temporada primavera verano 2009, Zara tuvo que retirar del mercado unas sandalia que eran una copia casi exacta de otras de la marca francesa Balmain.

Pero personalmente lo que más me preocupa son las noticias que circulan sobre la mano de obra que Zara y otras marcas (Cortefiel, el Corte Inglés, H&M, entre otras) utilizan en la confección de las prendas que luego venden en sus tiendas. Un informe de la ONG Reporter Brasil, revela que la Regional de Trabajo y Empleo de São Paulo ha encontrado dos talleres vinculados a Zara con trabajadores/as en condiciones de esclavitud.

El Ministerio de Trabajo de Brasil asegura que al menos en otros 33 talleres subcontratados por la empresa Inditex, propietaria de Zara, se habrían detectado las mismas irregularidades: hacinamiento, condiciones insalubres de trabajo y salarios de miseria. Pero la firma gallega insiste en que se trata de una "situación excepcional".

La multinacional Inditex y el Ministerio Público del Trabajo de Brasil firmaron el Término de Ajuste de Conducta (TAC), que prevé una millonaria inversión social por parte del grupo español para subsanar denuncias sobre trabajo en condiciones análogas a la esclavitud en subcontratas. "El acuerdo demuestra el compromiso y el interés del Grupo Inditex y de Zara Brasil para reforzar el control de la cadena productiva a través del cumplimiento de la legislación brasileña y del Código de Conducta de la compañía tal y como se redactó para el artículo de la Revista *Desarrollo Humano*, publicado el 17 de noviembre de 2011. Pero no es ésta la única noticia sobre este tema y otros del mismo calado, en 2006 se publicó en el suplemento de *El Mundo.es* y en el semanario *Expresso* de Portugal, la imagen que mostraba las manos de un niño protegidas por dedos de cuero y un zapato con la marca Zara, denunciando a

una empresa portuguesa subcontratada por la multinacional gallega Inditex, que utilizaba a menores para coser sus zapatos. Situaciones como estas plantearon la necesidad de crear un órgano consultivo integrado por instituciones del tercer sector. No fue fácil ponerlo en marcha, pero se consigue crear un Consejo como modelo de referencia para regular las relaciones entre el tercer sector (empresas subcontratadas) y la implantación del Código de Conducta de Talleres y Fabricantes Externos de Inditex. Se ha firmado un acuerdo internacional con la Federación Internacional de Sindicatos para velar conjuntamente por el adecuado proceso de implantación del Código de Conducta y se ha invitado a los sindicatos en los procesos de implantación y supervisión según los principios contemplados por las principales convenciones de la Organización Internacional del Trabajo. Desde Inditex se inicia por lo tanto un proceso de cambio en el aspecto más humano de respeto a los derechos laborales de las personas que trabajan en sus talleres en el extranjero.

### Referencias bibliográficas

- Bennis, W. (1989). *Líderes*. Consultado en 5 de abril de 2013. Disponible en: <http://books.google.es/books/about/L%C3%ADderes.html?hl=es&id=V3bwSuxShgMC>
- Boyatzis, R.; Goleman, D.; Mckee, A. (2002). *Liderazgo primario*. Consultado en 29 de marzo de 2013. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/zacf.htm>
- Campaña Ropa Limpia (17 de noviembre de 2011). El gobierno brasileño denuncia a Zara por utilizar mano de obra esclava. *Revista digital para el Desarrollo Humano*. Consultado en 2 de abril de 2013. Disponible en: [http://www.economiasolidaria.org/noticias/el\\_gobierno\\_brasileno\\_denuncia\\_a\\_zara\\_por\\_utilizar\\_mano\\_de\\_obra\\_esclava](http://www.economiasolidaria.org/noticias/el_gobierno_brasileno_denuncia_a_zara_por_utilizar_mano_de_obra_esclava)
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Administración*. Consultado en 5 de abril de 2013. Disponible en: <http://www.oocities.org/favm4/gc/liderfzo.htm>
- Domínguez, S. (12 de Mayo de 2006). Denuncian que Zara usa mano de obra infantil. Suplemento de *El Mundo.es*, 326 (2006). Consultado en 4 de abril de 2013. Disponible en: <http://www.elmundo.es/suplementos/nuevaeconomia/2006/326/1148767208.html>
- Drucker, P. F. (1954). *La práctica del Management*. Consultado en 4 de abril de 2013. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Peter\\_F.\\_Drucker#Obra\\_fundamental](http://es.wikipedia.org/wiki/Peter_F._Drucker#Obra_fundamental)

Goleman, D. (2002). *Inteligencia Emocional*. Consultado en 10 de abril de 2013. Disponible en: [http://webs.uvigo.es/pmayobre/master/textos/evangelina\\_garcia/practica\\_int\\_e\\_emocional.pdf](http://webs.uvigo.es/pmayobre/master/textos/evangelina_garcia/practica_int_e_emocional.pdf)

Herzberg, F. (1959). *Teoría de los dos factores*. Consultado en 5 de abril de 2013. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa\\_de\\_los\\_dos\\_factores](http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_los_dos_factores)

Hunter, J. (2001). *The Servant: A Simple Story about the True Essence of Leadership*. Consultado en 10 de abril de 2013. Disponible en: [http://www.bligoo.com/media/users/1/95634/files/12145/La\\_paradoja\\_James\\_Hunter\\_libro.pdf](http://www.bligoo.com/media/users/1/95634/files/12145/La_paradoja_James_Hunter_libro.pdf)

Kipusa (26 de marzo de 2009). *Zara ¿Copia a Balmain?* Consultado en 31 de marzo de 2013. Disponible en: <http://www.glamourymoda.com/zara-%C2%BFcopia-a-balmain/>

Maslow, A. H. (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa da hoy*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica.

McClelland, D. (1965). *El modelo de las tres necesidades*. Consultado en 29 de marzo de 2013. Disponible en: <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/MACLELLAND.html>

O'Shea, C. (2008). *Así es Amancio Ortega, el hombre que creó ZARA* (7ª Ed). Madrid: La Esfera de los Libros.

Blanco, X.; Salgado J. (2004). *Amancio Ortega, de Cero a Zara*. Madrid: La Esfera de los Libros.

---

<sup>1</sup> **A resonant leader**

<sup>2</sup> Doctoranda.

Universidad de Granada (España).

E-mail: susanatocón@gmail.com