



# Aplicación de eneagramas en la era de la IA en el ejercicio de la abogacía. Desarrollo del liderazgo y oportunidades de crecimiento

Application of the Enneagram in the age of AI within the legal profession. Leadership development and opportunities for growth

**Francisco Javier Gutiérrez Gallego**

Universidad Nebrija. Madrid. (España)  
fgutierrezg3@alumnos.nebrija.es

**Lenny Liz Rivas**

Universidad Nebrija. Madrid. (España)  
llizri@nebrija.es  
ORCID. 0000-0003-1990-7860

## Resumen

A lo largo del estudio se examinan los distintos estilos de liderazgo aplicables al ámbito jurídico, se introduce el eneagrama como herramienta de desarrollo personal y de lectura de equipos. En este sentido, se propone un modelo de liderazgo jurídico que combine excelencia técnica, responsabilidad ética y sostenibilidad humana, capaz de responder a los retos contemporáneos del sector legal en España: digitalización, presión mediática, diversidad generacional y exigencias de transparencia. Además, se articula una propuesta metodológica que vincula estilos de liderazgo con eneatis de personalidad, permitiendo ajustar el estilo directivo a las características del equipo, del cliente y del conflicto. Esta propuesta se traduce en recomendaciones prácticas para despachos jurídicos, programas de formación y cultura organizacional, con el objetivo de fortalecer el liderazgo ético como ventaja competitiva y como garantía de legitimidad profesional.

Palabras clave: Eneagrama, Deontología, Soft Skills, Liderazgo Situacional.

## Abstract

Throughout the study, various leadership styles applicable to the legal field are examined, the Enneagram is introduced as a tool for personal development and team analysis. In this regard, a legal leadership model is proposed that combines technical excellence, ethical responsibility, and human sustainability; capable of addressing the contemporary challenges of the legal sector in Spain: digitalization, media pressure, generational diversity, and demands for transparency. Additionally, a methodological proposal is articulated that links leadership styles with personality enneatypes, allowing the leadership approach to be tailored to the characteristics of the team, the client, and the conflict. This proposal translates into practical recommendations for law firms, training programs, and organizational culture, with the aim of strengthening ethical leadership as a competitive advantage and as a guarantee of professional legitimacy.

Key words: Enneagram, Deontology, Soft Skills, Situational Leadership.

**Cómo citar este trabajo:** Gutiérrez Gallego, Francisco Javier, y Liz Rivas, Lenny, (2026). Aplicación de eneagramas en la era de la IA en el ejercicio de la abogacía. Desarrollo del liderazgo y oportunidades de crecimiento. *Cuadernos de RES PUBLICA en derecho y criminología*, (8), 01–34. <https://doi.org/10.46661/respublica.13215>.

**Recepción:** 29.03.2026

**Aceptación:** 12.06.2026

**Publicación:** en prensa



Este trabajo se publica bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.

## 1. Introducción

El ejercicio de la abogacía en España ha experimentado una transformación profunda en las últimas dos décadas, impulsada por cambios normativos, crisis sanitarias y avances tecnológicos que han redefinido tanto la práctica profesional como los estándares éticos. La evolución del Estatuto General de la Abogacía Española, desde el Real Decreto 658/2001 hasta el vigente Real Decreto 135/2021, refleja esta transición hacia un modelo más adaptado a la digitalización, la transparencia y la protección del cliente. A ello se suma la consolidación del sistema de acceso regulado por la Ley 34/2006 y su reglamento, que refuerza la profesionalización y la formación continua como pilares del ejercicio.

Paralelamente, la digitalización y el uso intensivo de redes sociales han incrementado la exposición pública de los casos, generando riesgos reputacionales y dilemas morales inéditos. La gestión de datos bajo el RGPD y la LOPDGDD, junto con las restricciones del Código Deontológico sobre publicidad y comunicación, se convierten en exigencias críticas para preservar la integridad profesional. En este contexto, el liderazgo emerge como una competencia estratégica: no solo para dirigir equipos y adaptarse a la innovación, sino para sostener decisiones éticas en entornos hiperconectados y bajo presión mediática.

El peso creciente de las tecnologías y de las redes sociales hace que “todo sea público antes”: narrativas parciales, juicios paralelos y viralización pueden condicionar la presunción de inocencia, la confianza del cliente y la independencia del abogado. Casos de alta sensibilidad pública han mostrado cómo la conversación digital puede amplificar la presión sobre operadores jurídicos. A título ilustrativo, el caso Marta del Castillo evidenció el rol intensísimo de RR. SS. y medios en la búsqueda, la agenda pública y la percepción social, con análisis específicos sobre la huella de Tuenti/Facebook y advertencias del Consejo Audiovisual de Andalucía por el tratamiento espectacularizado de la información. La cuestión central, por tanto, es cómo y en qué condiciones el liderazgo profesional —individual y organizacional— ayuda a gestionar esta presión pública y a resistir tentaciones

(instrumentalización mediática, atajos procesales, quiebras de sigilo) sin sacrificar la deontología; en otras palabras; como el liderazgo y las oportunidades que se presentan en el ejercicio de la abogacía para poder seguir creciendo personal y profesionalmente.

En los últimos años, la abogacía española y europea subraya la importancia de las soft skills — comunicación, escucha, gestión emocional, negociación, liderazgo— junto al dominio técnico. Informes académicos y del sector destacan que la innovación legal va más allá de la tecnología, situando las competencias interpersonales y los estándares éticos en el centro de la transformación de los despachos; de hecho, hallazgos recientes en España priorizan comunicación y empatía como competencias críticas ante la irrupción de IA y nuevos canales digitales.

Pese a la abundante literatura técnico-jurídica, se detecta una relativa escasez de trabajos que conecten sistemáticamente *abogacía, estilos de liderazgo y gestión de dilemas ético-morales* bajo presión digital y mediática en el contexto español. Este trabajo aporta ese nexo integrador útil para la formación de abogados y la gestión de equipos.

Séneca decía “*no hay viento favorable para quien no sabe a qué puerto se dirige*”, pues en la abogacía el puerto está marcado por la Ley, pero la travesía exige carácter, responsabilidad y la capacidad de guiar con rectitud en medio de la incertidumbre o la presión.

## 2. El liderazgo como concepto

La Real Academia Española define *liderazgo*<sup>1</sup> como la “condición de líder” y la “situación de superioridad en que se halla una empresa, producto o persona dentro de su ámbito”. Esta definición refleja la esencia del liderazgo: la capacidad de influir y orientar conductas hacia objetivos compartidos. No se trata únicamente de ocupar una posición jerárquica, sino de ejercer un rol que inspire confianza y movilice voluntades.

Históricamente, el liderazgo ha sido objeto de estudio desde múltiples disciplinas —psicología, sociología, administración— y ha evolucionado desde concepciones basadas en rasgos innatos hacia modelos que consideran la interacción entre

<sup>1</sup> <https://dle.rae.es/liderazgo> Fecha de consulta: 04/10/2025.

líder, seguidores y contexto. En la práctica, esta capacidad se ha revelado decisiva en momentos críticos: Winston Churchill, con su firmeza y visión estratégica, sostuvo la moral británica durante la Segunda Guerra Mundial; Mahatma Gandhi, desde la ética y la no violencia, transformó la lucha política en un movimiento social; y en el ámbito deportivo, Pau Gasol ejemplifica un liderazgo colaborativo que combina excelencia técnica con empatía y cohesión de equipo<sup>2</sup>.

El liderazgo también se proyecta en la cultura popular, donde se convierte en un elemento narrativo central. En el ámbito jurídico, esta cuestión adquiere una dimensión crítica. El abogado conoce el rumbo gracias a la ley, pero la travesía exige algo más: liderar con integridad, gestionar equipos, afrontar dilemas éticos y adaptarse a un entorno marcado por la digitalización y la exposición pública. Para comprender esta realidad, es necesario profundizar en la evolución del concepto de liderazgo, analizar sus principales tipologías y examinar las particularidades que presenta en el ejercicio de la abogacía.

## 2.1. Definición y evolución del concepto de liderazgo

El término *liderazgo* tiene su origen en el inglés *leadership*, derivado del verbo *to lead*, que significa “guiar” o “conducir”. Este, a su vez, procede del germánico *laidjan*, que implica “hacer avanzar” o “mostrar el camino”. En castellano, la palabra se consolidó en el siglo XX, incorporando la idea de orientar personas hacia objetivos comunes, pero también la noción de responsabilidad y dirección ética. Así, el liderazgo no se limita a la autoridad formal, sino que implica influencia, visión y capacidad de movilizar voluntades<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Gonzalez, D., & Agudelo, J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. *Universidad del Rosario*, 15.

<sup>3</sup> Gonzalez de Escalada, C. (2019). Historia del liderazgo en España: origen del término y evolución contemporánea del concepto de líder. *Universidad a Distancia de Madrid – Biblioteca Hipatia*, 64.

<sup>4</sup> Espuny, M. T. (2003). El liderazgo político en la antigüedad clásica. *Revista de estudios políticos*, (121), 209-222.

<sup>5</sup> Nájera-Acuña, S., Herrera-Salazar, P., & Pérez-Sisa, F. (2018). Influencia de la personalidad en el liderazgo. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(28), 70-75.

Desde la Antigüedad, el liderazgo ha sido objeto de reflexión por parte de los grandes pensadores. A continuación, se presenta una síntesis de sus aportaciones:

Tabla 1 – Reflexión sobre liderazgo.

Filósofo	Reflexión sobre liderazgo
Platón <sup>4</sup>	El líder ideal debe ser un filósofo, gobernar con sabiduría y justicia.
Aristóteles <sup>5</sup>	La virtud es esencial para liderar; la excelencia moral guía la acción correcta.
Séneca <sup>6</sup>	No hay viento favorable para quien no sabe a qué puerto se dirige.
Maquiavelo	El liderazgo requiere astucia y pragmatismo, incluso sacrificando la moral si es necesario <sup>7</sup> .
Kant <sup>8</sup>	La autoridad debe someterse a principios éticos universales, no solo a la utilidad.

Fuente: F.J. Gutiérrez Gallego.

Pensar el liderazgo desde la filosofía es recorrer una misma idea bajo luces distintas: cómo guiar a otros de modo eficaz y legítimo. Cada autor clásico aporta un “instrumento” que, sumado a los demás, compone una brújula útil para el presente —y, en particular, para la abogacía.

Platón coloca el punto de partida en la finalidad: nadie puede conducir con justicia si no sabe hacia dónde dirigir. En *La República*, el ideal del gobernante-filósofo no es un elitismo caprichoso, sino la tesis de que liderar exige conocimiento del bien común y formación del carácter. Quien ve el conjunto —las causas, las consecuencias, la estructura del orden justo— está en mejores

<sup>6</sup> de Mon, I. Á. (2005). Filosofar para vivir, vivir para filosofar: Algunas claves del liderazgo personal. *Revista Empresa y Humanismo*, 15-34.

<sup>7</sup> Baena-Ordosgoitia, A. (2019). Liderazgo: pieza clave en el éxito organizacional. *Revista científica anfibios*, 2(1), 54-59.

<sup>8</sup> de Graterol, E. M., & de Lorbes, M. A. M. (2008). El liderazgo ético en organizaciones postmodernas. *Revista de artes y humanidades UNICA*, 9(22), 59-78.

condiciones de orientar la vida colectiva. El liderazgo, así, nace de una competencia intelectual y moral que legitima la influencia<sup>9</sup>.

Aristóteles traslada esa intuición al terreno de lo práctico. En la *Ética a Nicómaco*, la autoridad del líder no descansa solo en metas nobles, sino en la virtud en acto: templanza para no ceder al impulso, justicia para dar a cada cual lo suyo y, sobre todo, prudencia (*phrónesis*) para deliberar bien en lo contingente. Un buen liderazgo, para Aristóteles, no es la rectitud abstracta ni la mera eficacia, sino la decisión concreta, oportuna y proporcionada que mantiene unido al grupo. Si Platón nos pidió saber a dónde ir, Aristóteles nos enseña cómo caminar<sup>10</sup>.

Séneca añade la dimensión del gobierno de sí. El estoicismo recuerda que no siempre controlamos los hechos, pero sí nuestra respuesta ante ellos. De ahí su célebre idea: no hay viento favorable para quien ignora el puerto. La serenidad, la constancia y el foco son virtudes del líder que navega entre incertidumbres sin perder el rumbo. Con Séneca, el liderazgo incorpora una higiene de la voluntad: sin dominio interior, la visión (platónica) y la prudencia (aristotélica) se diluyen en la tormenta<sup>11</sup>.

Con Maquiavelo irrumpe la pregunta incómoda: ¿basta con la virtud cuando el entorno es hostil? El Príncipe no cancela la ética; desnuda el coste real de conservar el orden en contextos turbulentos. Advierte sobre la necesidad de lucidez estratégica: leer intereses, gestionar percepciones, decidir con frialdad cuando el tiempo apremia. Su provocación —que a veces la apariencia importa tanto como la sustancia, y que el poder sin pericia se desvanece— nos vacuna contra la ingenuidad: el liderazgo no habita laboratorios, actúa en la intemperie<sup>12</sup>.

Kant cierra el círculo fijando el límite normativo: ninguna razón de Estado, utilidad o éxito autoriza a tratar a las personas como medios. La autoridad solo es legítima si respeta la dignidad y obra según

máximas universalizables. Kant nos recuerda que el liderazgo no se mide solo por resultados, sino por la forma moral de lograrlos. Sin ese marco, la estrategia degenera; con él, la estrategia se ordena al fin correcto<sup>13</sup>.

Si reunimos estas cinco voces en una sola partitura, aparece un concepto robusto: liderar es influir (Platón) con virtud práctica (Aristóteles), autogobierno y rumbo (Séneca), inteligencia estratégica (Maquiavelo) y límites deontológicos (Kant). No son piezas sueltas, sino un ecosistema: la visión sin prudencia es ceguera; la prudencia sin dominio de sí, vacilación; la estrategia sin límites, abuso; el límite sin eficacia, impotencia.

Esta “brújula” encaja de manera natural en la abogacía contemporánea. Quien lidera un asunto o un despacho necesita, como Platón, anclar cada decisión en el bien jurídico que protege (tutela efectiva, defensa, equidad). Debe, como Aristóteles, deliberar con *phrónesis* entre opciones legales posibles, calibrando riesgos y consecuencias para clientes, equipos y terceros. Requiere, como Séneca, entereza para sostener el criterio profesional ante la presión del tiempo, del mercado o de las redes sociales. Le conviene, como Maquiavelo, estrategia: saber comunicar, negociar, priorizar, construir coaliciones y gestionar crisis sin perder el caso ni la reputación. Y, sobre todo, como Kant, debe moverse dentro de límites inviolables: secreto profesional, independencia, lealtad, respeto a la dignidad de las personas y a la legalidad.

Así entendida, la herencia filosófica no es erudición decorativa: es método de liderazgo jurídico. Aporta criterios para ordenar la influencia, decidir con prudencia, resistir la presión y mantener la legitimidad. Con esta base, ya podemos pasar —con sentido y continuidad— a identificar los estilos de liderazgo que operacionalizan estas ideas y a evaluar cuándo conviene cada uno en la práctica de la abogacía.

## 2.2. Tipos y estilos de liderazgo

<sup>9</sup> Campaña, F. C. (2011). La renovación del liderazgo y del poder en Platón. In *Innovaciones en la sociedad del riesgo: selección de trabajos presentados en el XVI Congreso Nacional de Sociología en Castilla-La Mancha* (pp. 485-498). Asociación Castellano-Manchega de Sociología (ACMS).

<sup>10</sup> VIEIRA, B. M., & MARXELLY, S. A. S. ESTILOS DE LIDERAZGO A PARTIR DE LA IDEA DEL HOMBRE.

<sup>11</sup> Lavesa, C. B. (2016). Personajes con historia. Séneca, de autor a personaje. *Studia philologica valentina*, (18), 17-30.

<sup>12</sup> Camacho, M. J. A., & Niño, E. H. A. (2015). El liderazgo humanista ético en las organizaciones. *Illustro*, 6, 7-20.

<sup>13</sup> Trapero, F. G. A. La integridad en el liderazgo transaccional y transformacional, una aproximación ética al tema.

La comprensión de los distintos tipos y estilos de liderazgo requiere partir de una base conceptual clara que permita clasificar las formas en que los individuos ejercen influencia, toman decisiones y gestionan relaciones en contextos profesionales. Esta clasificación no es arbitraria, sino que responde a criterios estructurados que incluyen<sup>1415</sup>:

- El grado de participación del equipo en la toma de decisiones.
- La orientación del liderazgo hacia las personas o hacia las tareas.
- La capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes.
- La motivación interna que impulsa al líder.
- La ética y valores personales que guían su actuación.

Estos criterios permiten identificar estilos de liderazgo que van desde el autoritario al colaborativo, del transaccional al transformacional, y del directivo al servicial. En el ámbito jurídico, donde la presión, la responsabilidad y la gestión de conflictos son constantes, el estilo de liderazgo adoptado puede influir directamente en la eficacia profesional, la cohesión del equipo y la percepción pública del abogado.

A esta clasificación tradicional se suma una perspectiva más profunda y personal: la del eneagrama de la personalidad, una herramienta psicológica que identifica nueve eneatisos o perfiles básicos de comportamiento humano. Cada eneatiso representa una forma particular de ver el mundo, de relacionarse con los demás y de ejercer el liderazgo<sup>16</sup>. Por ejemplo:

- El Eneatiso 1, guiado por el ideal de perfección y justicia, tiende a liderar desde la ética y la normativa.
- El Eneatiso 3, orientado al logro y al reconocimiento, ejerce un liderazgo

competitivo y eficiente.

- El Eneatiso 6, motivado por la seguridad y la lealtad, promueve un liderazgo prudente y colaborativo.
- El Eneatiso 8, centrado en el control y la protección, adopta un liderazgo firme y resolutivo.

La incorporación de los eneatisos al análisis del liderazgo permite personalizar el desarrollo profesional, fomentar el autoconocimiento y adaptar el estilo de liderazgo a las necesidades del entorno jurídico. En este sentido, el liderazgo no debe entenderse como una fórmula única, sino como una combinación dinámica de rasgos personales, contextuales y éticos, que evolucionan con la experiencia y el entorno.

Con esta base, es posible adentrarse en el estudio detallado de los distintos estilos de liderazgo y de los eneatisos más representativos, explorando cómo cada uno de ellos se manifiesta en la práctica profesional y qué implicaciones tiene para el ejercicio de la abogacía.

### 3. Eneagrama de la personalidad.

#### 3.1. Revisión de los Eneatisos

El Eneagrama de la personalidad es una herramienta de autoconocimiento que clasifica a los seres humanos en nueve tipos básicos de personalidad, conocidos como eneatisos. Cada eneatiso representa una estructura psíquica particular, con sus propias motivaciones, miedos, deseos, patrones de pensamiento y comportamiento. Esta clasificación no pretende encasillar, sino ofrecer una vía para comprender cómo se forma la personalidad y cómo puede evolucionar hacia una versión más consciente y equilibrada de sí misma<sup>17</sup>.

El término eneagrama proviene del griego *ennéa* (nueve) y *gramma* (figura o signo), y se representa mediante un símbolo geométrico de nueve puntas inscrito en un círculo. Este símbolo, que combina

<sup>14</sup> Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M., & Perez, E. R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156.

<sup>15</sup> Bejarano, M. A. G., Camacho, K. A. A., Salas, R. P. V., & Córdova, Ó. W. S. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142-148.

<sup>16</sup> Riso, D. R., & Hudson, R. (2012). *La sabiduría del eneagrama*. Ediciones Urano.

<sup>17</sup> Pino Flores, F. I. (2018). Análisis de un proceso psicoterapéutico de orientación humanista-existencial, desde la mirada teórica del eneagrama de la personalidad.

un círculo, un triángulo y una hexada, fue introducido en el mundo moderno por *George Ivanovich Gurdjieff (1875–1949)*<sup>18</sup>, un místico y maestro espiritual que lo consideraba una representación de las leyes universales que rigen la existencia<sup>19</sup>. Sin embargo, el desarrollo psicológico del sistema de los nueve tipos de personalidad fue obra de *Óscar Ichazo*<sup>20</sup>, quien en los años 50 identificó las nueve fijaciones del ego que dan lugar a los eneatis. Ichazo vinculó cada tipo con una pasión dominante y una estructura emocional específica, sentando las bases del modelo moderno del Eneagrama.

Posteriormente, el psiquiatra chileno *Claudio Naranjo* amplió y sistematizó el trabajo de Ichazo, integrando el Eneagrama en el campo de la psicología contemporánea. Naranjo correlacionó los eneatis con categorías clínicas del DSM, desarrolló subtipos y profundizó en las dinámicas internas de cada tipo. Su obra más influyente en este campo es *“Carácter y Neurosis”*<sup>21</sup>, considerada por muchos como la “biblia” del Eneagrama moderno.

El Eneagrama ha sido adoptado por universidades como Stanford, Harvard y Berkeley, y aplicado en ámbitos como la psicoterapia, el liderazgo, la educación y el desarrollo organizacional. En el contexto jurídico, su utilidad radica en ofrecer una comprensión profunda del estilo de liderazgo, la toma de decisiones, la gestión emocional y la relación con el poder, todos ellos elementos clave en el ejercicio de la abogacía.

Tabla 2 – Eneatipo 1.

Eneatipo 1	Características
Nombre	El Reformador / El Perfeccionista
Descripción	Ético, responsable y perfeccionista; busca mejorar el mundo desde la corrección y la integridad.
Motivación	Ser íntegro, justo y correcto; evitar el error y la corrupción moral.
Rasgos	Autodisciplina, idealismo, sentido del

<sup>18</sup> de Expertos Omicron, E. (2022). *El eneagrama*. Parkstone International.

<sup>19</sup> Vilaseca, B. (2019). *Encantado de conocerme (edición ampliada): Comprende tu personalidad a través del Eneagrama*. DEBOLS! LLO.

	deber, crítica interna.
Liderazgo	Normativo, estructurado, ético; promueve justicia y transparencia.
“DAFO”	Miedo a ser corrupto o defectuoso. Fortalezas: integridad, rigor. Debilidades: rigidez, juicio excesivo.
Ejemplos	Mahatma Gandhi, Immanuel Kant, Emma Watson
Aplicación Dº	Derecho penal, administrativo o deontológico; promueve ética y cumplimiento normativo.

Fuente: F.J. Gutiérrez Gallego.

Tabla 3 – Eneatipo 2.

Eneatipo 2	Características
Nombre	El Ayudador
Descripción	Empático, generoso y orientado al servicio; busca ser amado y necesario.
Motivación	Ser amado y valorado; sentirse útil para los demás.
Rasgos	Empatía, calidez, tendencia a complacer, necesidad de aprobación.
Liderazgo	Cercano, afectivo, motivador; fomenta bienestar emocional.
“DAFO”	Miedo a no ser amado. Fortalezas: conexión humana. Debilidades: dependencia emocional, dificultad para poner límites.
Ejemplos	Madre Teresa, Oprah Winfrey, Lady Di
Aplicación Dº	Derecho de familia, mediación, trabajo con víctimas; destaca por cercanía y compromiso humano.

Fuente: F.J. Gutiérrez Gallego.

Tabla 4 – Eneatipo 3.

Eneatipo 3	Características
------------	-----------------

<sup>20</sup> Vollmar, K. (1998). *El secreto del eneagrama: un sistema que revela las claves de la personalidad* (Vol. 89). Edaf.

<sup>21</sup> Naranjo, C. (2011). *Carácter y neurosis*. La Llave.

Nombre	El Triunfador
Descripción	Ambicioso, eficiente y orientado al éxito; busca reconocimiento y admiración.
Motivación	Ser valioso y admirado; alcanzar éxito y reconocimiento social.
Rasgos	Competitividad, adaptabilidad, imagen pública, orientación a resultados.
Liderazgo	Eficiente, carismático, orientado a objetivos; impulsa rendimiento.
“DAFO”	Miedo al fracaso. Fortalezas: dinamismo, liderazgo. Debilidades: superficialidad, desconexión emocional.
Ejemplos	Barack Obama, Beyoncé, Steve Jobs
Aplicación Dº	Litigación estratégica, derecho corporativo; excelente en liderazgo visible y networking.

Fuente: F.J. Gutiérrez Gallego.

Tabla 5 – Eneatipo 4.

Eneatipo 4	Características
Nombre	El Individualista
Descripción	Sensible, introspectivo y creativo; busca autenticidad y profundidad emocional.
Motivación	Ser único y especial; expresar su identidad auténtica.
Rasgos	Emotividad, creatividad, melancolía, búsqueda de significado.
Liderazgo	Inspirador, empático, estético; fomenta la expresión individual.
“DAFO”	Miedo a no tener identidad. Fortalezas: sensibilidad, autenticidad. Debilidades: dramatismo, retraimiento.
Ejemplos	Frida Kahlo, Virginia Woolf, Johnny Depp
Aplicación Dº	Derecho cultural, derechos humanos, defensa de minorías; aporta sensibilidad y profundidad ética.

Fuente: F.J. Gutiérrez Gallego.

Tabla 6 – Eneatipo 5\*.

Eneatipo 5	Características
Nombre	El Investigador
Descripción	Analítico, reservado y observador; busca conocimiento y autonomía.
Motivación	Comprender el mundo; preservar su independencia y recursos.
Rasgos	Intelectualidad, introspección, desapego emocional, curiosidad.
Liderazgo	Reflexivo, estratégico, técnico; lidera desde el conocimiento.
“DAFO”	Miedo a ser invadido o incompetente. Fortalezas: análisis, profundidad. Debilidades: aislamiento, dificultad para conectar emocionalmente.
Ejemplos	Albert Einstein, Stephen Hawking, Greta Thunberg
Aplicación Dº	Derecho tecnológico, propiedad intelectual, investigación jurídica; aporta rigor y especialización.

Fuente: F.J. Gutiérrez Gallego.

Tabla 7 – Eneatipo 6.

Eneatipo 6	Características
Nombre	El Leal
Descripción	Comprometido, prudente y cooperativo; busca seguridad y pertenencia.
Motivación	Sentirse seguro y apoyado; evitar el abandono y la traición.
Rasgos	Lealtad, cautela, sentido del deber, pensamiento anticipatorio.
Liderazgo	Colaborativo, protector, estructurado; fomenta cohesión y previsión.
“DAFO”	Miedo a la inseguridad. Fortalezas: compromiso, previsión. Debilidades: ansiedad, indecisión.
Ejemplos	J.K. Rowling, Mark Zuckerberg, Ben Affleck
Aplicación Dº	Compliance, derecho laboral, asesoría jurídica; destaca por fiabilidad y prevención de riesgos.

Fuente: F.J. Gutiérrez Gallego.

Tabla 8 – Eneatipo 7.

Eneatipo 7	Características
Nombre	El Entusiasta
Descripción	Optimista, versátil y espontáneo; busca experiencias positivas y evita el dolor.
Motivación	Ser feliz y libre; evitar el sufrimiento y la limitación.
Rasgos	Alegría, creatividad, hiperactividad, dispersión.
Liderazgo	Motivador, innovador, dinámico; impulsa entusiasmo y visión positiva.
“DAFO”	Miedo al sufrimiento. Fortalezas: energía, optimismo. Debilidades: evasión, falta de profundidad.
Ejemplos	Robin Williams, Richard Branson, Jim Carrey
Aplicación Dº	Derecho de entretenimiento, startups, comunicación legal; aporta dinamismo y creatividad.

Fuente: F.J. Gutiérrez Gallego.

Tabla 9 – Eneatipo 8.

Eneatipo 8	Características
Nombre	El Desafiador
Descripción	Fuerte, protector y directo; busca control y evita la vulnerabilidad.
Motivación	Protegerse y controlar el entorno; evitar la debilidad.
Rasgos	Fuerza, liderazgo, confrontación, autonomía.
Liderazgo	Directo, firme, protector; lidera con autoridad y decisión.
“DAFO”	Miedo a ser controlado. Fortalezas: valentía, protección. Debilidades: agresividad, dificultad para ceder.
Ejemplos	Winston Churchill, Serena Williams, Pablo Escobar
Aplicación Dº	Litigación penal, defensa estratégica, liderazgo de despachos; destaca en

	entornos de alta presión.
--	---------------------------

Fuente: F.J. Gutiérrez Gallego.

Tabla 10 – Eneatipo 9.

Eneatipo 9	Características
Nombre	El Pacificador
Descripción	Tranquilo, conciliador y adaptable; busca armonía y evita el conflicto.
Motivación	Mantener la paz interior y exterior; evitar la confrontación.
Rasgos	Serenidad, mediación, pasividad, empatía.
Liderazgo	Conciliador, integrador, paciente; promueve cohesión y estabilidad.
“DAFO”	Miedo al conflicto. Fortalezas: armonía, escucha. Debilidades: evasión, falta de iniciativa.
Ejemplos	Dalai Lama, Audrey Hepburn, Morgan Freeman
Aplicación Dº	Mediación, arbitraje, derecho internacional; excelente en resolución pacífica de conflictos.

Fuente: F.J. Gutiérrez Gallego.

*Tras recorrer los nueve eneatis del eneagrama, según F.J. Gutiérrez Gallego (2025), queda claro que no hay una única forma de liderar, ni tampoco un perfil ideal. Cada eneatis aporta una manera distinta de relacionarse con el poder, la responsabilidad y las personas, y eso se refleja directamente en cómo se ejerce el liderazgo en el día a día profesional. En el ámbito jurídico, esta diversidad es especialmente visible: hay abogados que lideran desde la firmeza, otros desde la empatía, algunos desde la estrategia y otros desde la calma.*

Comprender estas diferencias no solo ayuda a mejorar el autoconocimiento, sino que también permite identificar qué estilo de liderazgo encaja mejor con cada situación, cada equipo y cada tipo de cliente. Porque en la abogacía, liderar no es solo dirigir un despacho o coordinar un grupo de trabajo: también es saber comunicar, tomar decisiones bajo presión, generar confianza y actuar con integridad.

Con esta mirada más humana y psicológica como

punto de partida, es momento de adentrarse en los tipos de liderazgo más reconocidos en el ámbito profesional. Desde los modelos más clásicos hasta los enfoques contemporáneos, veremos cómo se estructuran, qué características tienen y cómo pueden aplicarse —o adaptarse— al ejercicio de la abogacía en España. Estos son:

- Liderazgo autocrático<sup>22</sup>: El liderazgo autocrático se caracteriza por la concentración del poder en una sola persona, que toma decisiones sin consultar al equipo. El líder establece las normas, define los objetivos y controla los procesos, esperando obediencia y resultados rápidos. En el contexto jurídico, este estilo puede encontrarse en despachos muy jerarquizados o en situaciones de alta presión, como litigios complejos o negociaciones críticas, donde se requiere rapidez y control absoluto. Aunque puede ser eficaz en momentos de crisis, también puede generar desmotivación, falta de iniciativa y dependencia excesiva del líder.
  - Ventajas: rapidez en la toma de decisiones, claridad en la estructura, control del proceso.
  - Riesgos: baja participación, escasa creatividad, clima laboral tenso.
- Liderazgo democrático<sup>23</sup>: El liderazgo democrático promueve la participación activa del equipo en la toma de decisiones. El líder actúa como facilitador, fomenta el diálogo, escucha opiniones y busca consensos. Este estilo genera compromiso, motivación y sentido de pertenencia. En la abogacía, es especialmente útil en despachos colaborativos, en áreas como el derecho de familia, la mediación o el asesoramiento jurídico, donde la empatía

y la cooperación son clave. También favorece el desarrollo de jóvenes abogados y la construcción de equipos cohesionados.

- Ventajas: motivación, creatividad, cohesión.
- Riesgos: lentitud en decisiones, dificultad para actuar en situaciones urgentes.
- Liderazgo liberal (laissez-faire)<sup>24</sup>: El liderazgo liberal se basa en la delegación total. El líder confía en la autonomía del equipo y evita intervenir, salvo cuando es estrictamente necesario. Este estilo puede funcionar bien con profesionales altamente cualificados y responsables, pero también puede derivar en falta de dirección y desorganización. En el ámbito jurídico, puede ser útil en despachos donde cada abogado gestiona su cartera de clientes de forma independiente, o en entornos académicos y de investigación jurídica. Sin embargo, requiere una cultura organizacional sólida y mecanismos de control claros.
  - Ventajas: autonomía, desarrollo individual, confianza.
  - Riesgos: falta de coordinación, desigualdad en el rendimiento, ausencia de liderazgo visible.
- Liderazgo transformacional<sup>25</sup>: Este estilo se basa en la capacidad del líder para inspirar, motivar y generar cambios positivos en sus colaboradores. El líder transformacional no solo dirige, sino que impulsa el crecimiento personal y profesional del equipo, fomentando la creatividad, el compromiso y la visión compartida. En la abogacía, este tipo de liderazgo es especialmente valioso en

---

<sup>22</sup> Biglieri, J., Rodríguez, F. A., Roca, M. A., & Quattrocchi, P. (2021). La necesidad de un liderazgo autocrático y su relación con la positividad. In *XIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXVIII Jornadas de Investigación. XVII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. III Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. III Encuentro de Musicoterapia*. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires.

<sup>23</sup> Villalva, M., & Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual.

<sup>24</sup> Choque, A. Y. P., Mejía, W. E., Vásquez, A. P., & Machaca, P. C. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1).

<sup>25</sup> Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía coyuntural*, 5(4), 89-122.

despachos que apuestan por la innovación, la formación continua y la construcción de una cultura organizacional sólida. Un abogado transformacional no solo busca resultados, sino también dejar huella en su entorno, formar líderes y generar impacto social.

- Ventajas: alto nivel de motivación, innovación, cohesión.
- Riesgos: dependencia emocional del líder, idealismo excesivo, dificultad para gestionar tareas rutinarias.
- Liderazgo transaccional<sup>26</sup>: El liderazgo transaccional se basa en el intercambio: el líder ofrece recompensas (económicas, reconocimiento, estabilidad) a cambio de cumplimiento de objetivos. Es un estilo más pragmático, centrado en la eficiencia, la supervisión y el cumplimiento de normas. En el ámbito jurídico, este estilo puede funcionar bien en despachos con estructuras jerárquicas claras, donde se valoran la productividad, la especialización y el cumplimiento de plazos. Es útil para gestionar grandes volúmenes de trabajo o equipos con funciones bien definidas.
  - Ventajas: claridad de objetivos, control, eficiencia.
  - Riesgos: falta de motivación intrínseca, escasa flexibilidad, visión limitada del desarrollo humano.
- Liderazgo situacional<sup>27</sup>: Este modelo propone que no existe un estilo único de liderazgo, sino que el líder debe adaptarse a las circunstancias, al nivel de madurez del equipo y a la naturaleza del problema. Es un enfoque flexible, que combina dirección, apoyo, delegación y supervisión según el momento. En la abogacía, este estilo es especialmente útil, ya que cada

cliente, caso y equipo presenta desafíos únicos. Un abogado situacional sabe cuándo tomar el control, cuándo escuchar, cuándo delegar y cuándo acompañar, lo que le permite gestionar con eficacia tanto conflictos como oportunidades.

- Ventajas: adaptabilidad, inteligencia emocional, liderazgo contextual.
- Riesgos: dificultad para mantener coherencia, riesgo de ambigüedad, necesidad de alta autoconciencia.
- Liderazgo servicial<sup>28</sup>: El liderazgo servicial pone el foco en el bienestar del equipo. El líder se concibe como servidor, facilitador y guía, priorizando las necesidades de los demás por encima del poder personal. Este estilo promueve la confianza, la empatía y el desarrollo humano. En el ejercicio de la abogacía, este liderazgo puede transformar la cultura interna de los despachos, fomentar el respeto mutuo y mejorar la relación con los clientes. Es especialmente valioso en áreas sensibles como el derecho de familia, la mediación o la defensa de derechos humanos.
  - Ventajas: confianza, cohesión, ética relacional.
  - Riesgos: riesgo de sobrecarga emocional, dificultad para establecer límites, percepción de debilidad en entornos competitivos.

Más allá de la descripción de cada estilo, podemos observar que cada uno presenta ventajas y riesgos; para facilitar la comprensión entre ellos, se presenta a continuación una tabla que resume sus principales características<sup>29</sup>:

Tabla 11 – Estilos de liderazgo.

Estilo de Liderazgo	Descripción	Ventajas	Riesgos	Aplicación D <sup>o</sup>
---------------------	-------------	----------	---------	---------------------------

<sup>26</sup> Torres, F. C., & Ramírez, D. B. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual universidad católica del norte*, (39), 152-164.

<sup>27</sup> Santa Bárbara, E. S. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12(3), 435-439.

<sup>28</sup> Toquica, J. L. S. (2022). La importancia del liderazgo servicial como generador de cambio cultural en las organizaciones. *Dictamen Libre*, (30: Enero-Junio).

<sup>29</sup> Almirón Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A. C., & García Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional.

Autocrático	El líder toma decisiones sin consultar al equipo, ejerciendo control absoluto.	Rapidez, claridad estructural, control.	Desmotivación, baja participación, dependencia.	Despachos jerárquicos, litigios complejos, situaciones de crisis.
Democrático	El líder promueve la participación activa del equipo en la toma de decisiones.	Motivación, cohesión, creatividad.	Lentitud en decisiones, dificultad en urgencias.	Despachos colaborativos, mediación, asesoramiento jurídico.
Liberal	El líder delega completamente, ofreciendo mínima supervisión.	Autonomía, desarrollo individual, confianza.	Desorganización, falta de dirección, desigualdad en el rendimiento.	Despachos independientes, investigación jurídica.
Transformacional	El líder inspira y motiva, generando cambios positivos en el equipo.	Innovación, compromiso, visión compartida.	Idealismo excesivo, dependencia emocional.	Despachos innovadores, formación continua, impacto social.
Transaccional	El liderazgo se basa en recompensas por cumplimiento de objetivos.	Eficiencia, claridad de objetivos, supervisión.	Falta de motivación intrínseca, escasa flexibilidad.	Despachos jerárquicos, gestión de grandes volúmenes de trabajo.
Situacional	El líder adapta	Flexibilidad,	Ambigüedad,	Gestión de

	su estilo según el contexto y el nivel de madurez del equipo.	inteligencia emocional, liderazgo contextual.	incoherencia, necesidad de autoconciencia.	clientes diversos, conflictos, equipos multidisciplinares.
Servicial	El líder prioriza el bienestar del equipo y actúa como facilitador.	Confianza, cohesión, ética relacional.	Sobrecarga emocional, dificultad para establecer límites.	Derecho de familia, defensa de derechos humanos, cultura interna.

Fuente: F.J. Gutiérrez Gallego.

La relación entre los estilos de liderazgo y los eneatis tipos del eneagrama no es mecánica ni cerrada, pero sí profundamente reveladora. Cada eneatis tipo representa una forma de estar en el mundo, de relacionarse con el poder, la responsabilidad y las emociones. Y cada estilo de liderazgo traduce esas disposiciones internas en comportamientos visibles, decisiones concretas y dinámicas profesionales<sup>30</sup>. En el ejercicio de la abogacía, donde el liderazgo se ejerce tanto en el plano técnico como en el humano, esta conexión se vuelve especialmente significativa.

- El Eneatis tipo 1 (El Reformador), con su fuerte orientación ética y su necesidad de hacer lo correcto, encuentra afinidad con el liderazgo autocrático cuando se trata de aplicar normas con rigor, pero también con el liderazgo servicial, cuando su motivación se canaliza hacia el bien común. En despachos donde la ética profesional es central, este perfil puede ser un referente de integridad.
- El Eneatis tipo 2 (El Ayudador), movido por el deseo de ser útil y querido, encaja naturalmente con el liderazgo servicial, donde el bienestar del equipo y del cliente es prioritario. En áreas como el derecho de familia o la mediación, este estilo puede generar entornos de confianza y cuidado.
- El Eneatis tipo 3 (El Triunfador), enfocado en el éxito y el reconocimiento, se vincula con el

<sup>30</sup> Goldstein, A. (1978). Escala de evaluación de habilidades sociales. *Syracuse University*, 10.

liderazgo transaccional, por su orientación a resultados, y con el transformacional, cuando su ambición se convierte en inspiración para otros. En despachos competitivos o corporativos, este perfil puede impulsar la excelencia y la visibilidad profesional.

- El Eneatipo 4 (El Individualista), sensible y creativo, puede adoptar un liderazgo liberal, que respete la autonomía y la expresión personal, o un liderazgo transformacional, cuando su profundidad emocional se convierte en motor de cambio. En el derecho cultural o en la defensa de causas sociales, este estilo aporta autenticidad y empatía.
- El Eneatipo 5 (El Investigador), analítico y reservado, se siente cómodo en el liderazgo liberal, donde puede trabajar con independencia, y también en el situacional, cuando adapta su conocimiento a las necesidades del entorno. En áreas técnicas como el derecho tecnológico o la investigación jurídica, este perfil aporta rigor y especialización.
- El Eneatipo 6 (El Leal), prudente y comprometido, se vincula con el liderazgo democrático, por su necesidad de pertenencia y colaboración, y con el situacional, por su capacidad de anticipar riesgos y adaptarse. En compliance, derecho laboral o asesoría jurídica, este estilo garantiza estabilidad y previsión.
- El Eneatipo 7 (El Entusiasta), optimista y versátil, se asocia con el liderazgo transformacional, por su energía y visión positiva, y con el situacional, por su capacidad de adaptación. En entornos dinámicos como el derecho de startups o el entretenimiento, este perfil aporta creatividad y entusiasmo.
- El Eneatipo 8 (El Desafiador), fuerte y protector, se vincula con el liderazgo autocrático, por su firmeza, y con el situacional, por su capacidad de actuar con decisión según el contexto. En litigación penal o defensa de derechos, este estilo puede ser clave en momentos de confrontación y presión.
- Finalmente, el Eneatipo 9 (El Pacificador), conciliador y sereno, encaja con el liderazgo democrático, por su capacidad de integrar

voces, y con el servicial, por su vocación de armonía. En mediación, arbitraje o resolución alternativa de conflictos, este perfil puede facilitar acuerdos y reducir tensiones.

Esta vinculación entre estilos de liderazgo y eneatis no busca establecer categorías rígidas, sino abrir una vía de comprensión más profunda sobre cómo la personalidad influye en el modo de liderar<sup>31</sup>. En el ejercicio de la abogacía, donde confluyen técnica, ética y relaciones humanas, entender esta interacción permite no solo mejorar el desempeño profesional, sino también construir entornos más conscientes, adaptativos y coherentes con los valores que cada abogado desea representar.

### **3.2. El liderazgo en el ámbito jurídico: particularidades y retos**

El ejercicio del liderazgo en el ámbito jurídico presenta una serie de particularidades que lo distinguen de otros entornos profesionales. A diferencia de sectores más orientados a la producción o al consumo, el mundo del derecho se rige por principios normativos, exigencias éticas y dinámicas relacionales complejas, que hacen del liderazgo una competencia tanto técnica como humana.

Una de las principales particularidades del liderazgo jurídico es su vinculación directa con la autoridad profesional. El abogado, por el mero hecho de representar intereses, interpretar normas y actuar ante instituciones, ejerce una forma de liderazgo implícito, que debe ser gestionado con responsabilidad. Esta autoridad no se basa únicamente en el conocimiento jurídico, sino también en la capacidad de comunicar, influir y generar confianza en clientes, colegas y tribunales.

Además, el liderazgo en el derecho está condicionado por la estructura organizativa de los despachos, que puede variar desde modelos jerárquicos tradicionales hasta estructuras colaborativas y horizontales. En cada caso, el estilo de liderazgo adoptado influye en la cultura interna, en la retención del talento y en la calidad del servicio prestado. La gestión de equipos jurídicos requiere habilidades específicas: saber delegar, coordinar, motivar y resolver conflictos

---

<sup>31</sup> Naranjo, C. (2017). *Ensayos sobre psicología de los eneatis*. La Llave.

en entornos de alta presión.

Otro reto fundamental es la dimensión ética del liderazgo jurídico. El abogado no solo lidera procesos legales, sino también decisiones que pueden afectar profundamente a personas, empresas o instituciones. Por ello, el liderazgo debe estar guiado por principios deontológicos, responsabilidad social y sensibilidad ante dilemas morales. Un liderazgo eficaz en este contexto no se mide solo por resultados, sino por la coherencia entre el discurso profesional y la conducta personal. Asimismo, el liderazgo jurídico enfrenta el desafío de adaptarse a un entorno en transformación. La digitalización de los servicios legales, la irrupción de la inteligencia artificial, la demanda de transparencia y la creciente diversidad generacional en los despachos exigen nuevas formas de liderar, más flexibles, inclusivas y orientadas al aprendizaje continuo.

En definitiva, liderar en el ámbito jurídico implica equilibrar el conocimiento técnico con la inteligencia emocional, la autoridad con la empatía, y la estrategia con la ética. Es un liderazgo que se construye en la práctica, se moldea con la experiencia y se legitima en la coherencia.

Esta coherencia se pone especialmente a prueba en casos de alta exposición mediática, donde el abogado no solo debe ejercer su rol técnico, sino también sostener un liderazgo ético frente a la presión social. Ejemplos paradigmáticos como los casos de Marta del Castillo, José Bretón y La Manada revelan cómo el liderazgo jurídico se convierte en una forma de resistencia moral, en la que el profesional debe tomar decisiones difíciles sin traicionar los principios que sustentan la abogacía.

- En el caso de *Marta del Castillo*<sup>32</sup>, la abogada defensora de Miguel Carcaño, Encarnación León, asumió un liderazgo situacional, adaptándose a las distintas versiones del acusado y a la evolución del proceso. Su estilo, prudente y contenido, refleja rasgos del

eneatipo 6, caracterizado por la lealtad, la cautela y el sentido del deber. En un entorno marcado por la indignación social y la presión mediática, su liderazgo consistió en sostener el derecho de defensa sin ceder a la emocionalidad del entorno, manteniendo la dignidad del proceso y del cliente.

- En el caso de *José Bretón*<sup>33</sup>, el abogado José María Sánchez de Puerta ejerció un liderazgo más técnico, centrado en la estrategia procesal y el análisis de pruebas. Su estilo transaccional, orientado al cumplimiento de objetivos jurídicos, puede vincularse con el eneatipo 5, que prioriza la racionalidad, la distancia emocional y el control del conocimiento. En un contexto de repulsa colectiva, su liderazgo se manifestó en la capacidad de sostener la presunción de inocencia y garantizar un juicio justo, enfrentando el dilema ético de defender a quien la sociedad ya había condenado.
- El caso de *La Manada*<sup>34</sup> supuso un desafío ético y comunicativo sin precedentes. El abogado Agustín Martínez Becerra adoptó un liderazgo autoritario, asumiendo el control del discurso legal y enfrentándose abiertamente a la narrativa mediática dominante. Este estilo, vinculado al eneatipo 8, se caracteriza por la confrontación, la protección del grupo y la resistencia a la vulnerabilidad. Su liderazgo fue polémico, pero revelador: defendió con firmeza el derecho de sus clientes, incluso cuando ello implicaba exponerse personalmente al rechazo social y a la crítica pública.

Estos tres casos permiten formular una pregunta esencial:

¿Cómo ejercer la defensa técnica sin traicionar los principios éticos que sustentan la abogacía?

La respuesta no es simple, pero sí reveladora. El liderazgo jurídico en contextos de alta presión exige una doble fidelidad: al cliente, que confía en el abogado como guía y protector; y a la sociedad,

---

<sup>32</sup> de Verda, J. R. (2009). Resarcimiento del daño moral por intromisiones consentidas en el derecho a la propia imagen de menores (en relación al caso Marta del Castillo). *Diario La Ley*, (7171), 1.

<sup>33</sup> HERRÁIZ, Á. C. (2013). Personalidad psicopática y crimen (algunas reflexiones psicológicas, psiquiátricas, criminológicas y jurídico-penales a resultados del caso

José Bretón). *FORO. Revista de Ciencias Jurídicas y Sociales, Nueva Época*, 15(2), 125-155.

<sup>34</sup> Conde, F. M. (2019). La vinculación del juez a la ley y la reforma de los delitos contra la libertad sexual. Algunas reflexiones sobre el caso "La Manada". *Revista penal*, (43), 290-299.

que espera del profesional una conducta íntegra, respetuosa del marco legal y sensible a los valores democráticos. Esta doble fidelidad genera tensiones, especialmente cuando el caso despierta emociones colectivas intensas. El abogado debe entonces liderar no solo desde la técnica, sino desde la convicción ética, sosteniendo el proceso con dignidad y evitando que la justicia se vea contaminada por el juicio mediático. El liderazgo eficaz en estos contextos no se mide por la popularidad de las decisiones, sino por la coherencia entre el discurso profesional y la conducta personal. Requiere una brújula interna clara, una ética sólida y una capacidad de contención emocional que permita actuar con firmeza sin perder la humanidad. Es un liderazgo que honra la profesión en los momentos más difíciles, y que convierte al abogado en garante de los principios fundamentales del derecho: la presunción de inocencia, el debido proceso y la defensa técnica rigurosa.

A modo de reflexión final, liderar en el ámbito jurídico en tiempos de tormenta exige carácter, convicción y una profunda comprensión del ser humano. Es ahí donde el liderazgo jurídico revela su verdadera naturaleza: no como una herramienta de poder, sino como una forma de servicio ético y de responsabilidad social.

#### 4. Tipologías de liderazgo en la práctica legal

Tras haber analizado el concepto de liderazgo, su evolución y la relación entre estilos de liderazgo y eneatis, resulta necesario trasladar estas categorías teóricas al contexto específico de la práctica jurídica. El ejercicio del derecho en España no se limita a la interpretación normativa, sino que implica una intensa interacción humana en entornos complejos, donde la autoridad formal convive con la necesidad de influencia, motivación y gestión de personas.

En este ecosistema, jueces, fiscales, procuradores y abogados desempeñan roles que exigen no solo competencia técnica, sino también la capacidad de liderar equipos, coordinar intereses y generar confianza en clientes y en la sociedad. La presión

por resultados, la diversidad de actores y la creciente digitalización del sector obligan a adoptar estilos de liderazgo flexibles, capaces de adaptarse a escenarios cambiantes sin perder de vista la ética profesional.

Este capítulo explora cómo las tipologías de liderazgo —desde modelos clásicos como el transformacional y el transaccional, hasta enfoques más contemporáneos como el liderazgo colaborativo y situacional— se manifiestan en la práctica legal. Asimismo, se analizará cómo estas tipologías dialogan con las características personales descritas en el eneagrama, ofreciendo una visión integrada que conecta la teoría con la realidad profesional.

##### 4.1. Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional en los despachos

El contraste entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional se hace especialmente visible cuando se observan las decisiones cotidianas que marcan la vida de un despacho: cómo se dirigen los asuntos, cómo se configura y se desarrolla el equipo, cómo se evalúa el desempeño y cómo se conversa con los clientes.

El transformacional parte de una convicción: los profesionales dan lo mejor de sí cuando comprenden y comparten un propósito, cuando se les invita a pensar de forma creativa y cuando perciben que su crecimiento individual importa de verdad; el transaccional, en cambio, asegura fiabilidad y consistencia estableciendo reglas claras del juego —estándares, plazos, métricas— y alineando recompensas y consecuencias con el cumplimiento. Ambos estilos son necesarios<sup>35</sup>; lo relevante es cómo se combinan y en qué intensidades según el tipo de despacho, el momento del asunto y la madurez del equipo.

Imaginemos una firma española de primera línea como Garrigues<sup>36</sup> afrontando una transformación orientada a integrar economía del dato e inteligencia artificial en su propuesta de valor. El socio que conduce esta agenda no empieza por desplegar herramientas: empieza por formular una visión comprensible y movilizadora —que la

<sup>35</sup> Barcia Lago, M. (2007). Lección de la sátira: la funcionalidad social de la abogacía. *Abogacía y ciudadanía: biografía de la abogacía ibérica.* (Monografías de derecho romano. *Derecho administrativo romano*; 21), 1000-1057.

<sup>36</sup> Cañabate, J. P. M. (2008). ¿ La identidad visual corporativa de un bufete transmite todos sus intangibles? Un caso práctico: Garrigues. *Área abierta*, (21), 1.

tecnología sirva para elevar la calidad del análisis jurídico, acortar tiempos de respuesta y reforzar la confianza del cliente— y la convierte en relato compartido en comités, prácticas y oficinas. A partir de ahí, estimula intelectualmente al equipo: promueve células mixtas de mercantil, laboral, fiscal y litigación para rediseñar plantillas de informes, flujos de revisión y productos de confianza digital; pide hipótesis, compara enfoques, favorece las pruebas piloto y se asegura de que los aprendizajes circulen, de modo que la creatividad no quede encapsulada en un “equipo de innovación”, sino que irrigue la práctica diaria.

La consideración individual no se reduce a buenos deseos: se traduce en rutas de desarrollo con hitos verificables —certificaciones, publicación de notas técnicas, liderazgo de sesiones con clientes— y en mentorías que no son simbólicas, porque cada binomio mentor–mentee trabaja sobre objetivos concretos del área. Y, quizá lo más decisivo, el líder “pone el cuerpo”: aplica él mismo los nuevos flujos de trabajo en asuntos relevantes, se expone en foros y ante clientes, reconoce lo que funciona y admite lo que hay que corregir. Dirigir asuntos desde esta lógica transformacional tiene efectos palpables.

En la planificación del caso, el equipo no solo recibe una lista de tareas: comprende el valor de negocio y de reputación que está en juego, lo que permite priorizar entregables con criterio. En el *staffing*, se busca deliberadamente diversidad de miradas —junior con dominio de automatización documental junto a sénior con experiencia procesal o regulatoria— y se asignan responsabilidades que estiren la capacidad de cada persona sin romperla; las reuniones no son únicamente de control, sino de contraste de tesis. En evaluación, los indicadores incorporan métricas de aprendizaje (contribución a repositorios de conocimiento, *lessons learned*, propuestas de mejora en procesos) junto con las clásicas de productividad, para evitar que la urgencia de hoy se coma la mejora de mañana.

Y en la relación con el cliente, el discurso cambia: del reporte transaccional de “lo hecho” se evoluciona hacia conversaciones de valor —*client listening*, co-diseño de formatos y calendarios, modelos de precio que reflejan eficiencia— que refuerzan la confianza y abren espacio a relaciones de más largo plazo.

Frente a ese escenario, el liderazgo transaccional muestra su potencia cuando lo que se necesita es

precisión, seguridad y previsibilidad. Pensemos en un macro-litigio multijurisdiccional coordinado desde España: el socio responsable trocea el asunto en frentes de trabajo (hechos, estrategia procesal, pericial, custodia de evidencias, redacción de escritos) y nombra dueños claros por cada frente, habitualmente un asociado sénior con capacidad de arrastre. Desde el primer día se fija un calendario inverso desde la audiencia clave y se anclan estándares de calidad con plantillas obligatorias, listas de verificación y *trackers* compartidos. La supervisión no espera a los “cierres”: hay *dailies* breves para frentes críticos, *weeklies* para alinear dependencias y un tablero de riesgos vivos que se actualiza conforme aparecen contingencias o cuellos de botella.

El contrato psicológico es transparente: quien entrega con calidad y a tiempo recibe exposición —conducir la reunión con peritos, defender un aspecto en la vista, llevar la interlocución con el cliente—; quien se retrasa o baja el estándar recibe apoyo correctivo, reasignación temporal si hace falta y, sobre todo, claridad sobre cómo volver a la senda. Aquí la dirección del asunto es, sobre todo, diseño de proceso: puertas de control, circuitos de revisión, reglas de escalado de incidencias, criterios para priorizar cuando colisionan tareas; el *staffing* apuesta por la redundancia selectiva (parejas de trabajo en frentes críticos para asegurar continuidad) y por la especialización fina (quién revisa citas, quién controla numerales, quién consolida hitos probatorios).

En evaluación, las métricas son quirúrgicas —tiempos de ciclo por entregable, defectos por página, cumplimiento de hitos— y el *after action review* no es un ritual sino un mecanismo para depurar causas raíz de errores. Y de cara al cliente, el liderazgo transaccional brilla cuando convierte un cronograma complejo en tranquilidad: reportes breves, previsiones sin sorpresas, *flags* tempranos y compromisos realistas.

Leído así, el transaccional no compite con el transformacional: lo complementa. El primero es el lenguaje de la fiabilidad —sin él, las buenas visiones descarrilan en el primer *deadline*—; el segundo es el lenguaje del sentido —sin él, los equipos cumplen pero no crecen, los clientes permanecen pero no confían de verdad—. Por eso, el criterio no es tanto “qué estilo es mejor”, sino cuándo subir el volumen de uno u otro. En una integración entre firmas, en el lanzamiento de

una nueva práctica o en la adopción de tecnologías que cambian la manera de trabajar, conviene que domine lo transformacional para generar adhesión y aprendizaje; en un cierre de M&A con fechas fatales o en una investigación con entregables regulados, conviene reforzar lo transaccional para blindar la ejecución. En la práctica, los mejores líderes mueven ese dial sin ruido: introducen mecanismos transaccionales — checklists, hitos, reglas de escalado— dentro de una narrativa transformacional que explica el porqué; o, a la inversa, conservan el pulso inspirador —propósito, reconocimiento, espacio para proponer mejoras— en medio de un calendario asfixiante.

Si incorporamos el prisma de los eneatis que comentábamos anteriormente, esta lectura se vuelve operativa para el *staffing* y el desarrollo. Perfiles muy orientados al logro y al resultado disfrutan de contextos con métricas claras y reconocen el juego transaccional; perfiles con fuerte sentido de perfección encuentran en los estándares y en la revisión por pares un territorio natural para aportar valor; perfiles más creativos y relacionales florecen cuando se les invita a experimentar, a co-diseñar con el cliente y a compartir lo aprendido; perfiles analíticos profundos brillan en el armado de la argumentación y en la construcción de marcos de decisión. La clave, otra vez, es el ajuste fino: asignar tramos de responsabilidad que encajen con fortalezas reales y, a la vez, ofrecer apoyos allí donde hay sesgos previsibles (por ejemplo, sostener a quien evita el conflicto cuando haya que dar feedback exigente, o encuadrar con estructura a quien tiende a dispersarse en ideas).

Todo lo expuesto puede convertirse en rutinas verificables: en dirección de asuntos, arrancar siempre con un “doble encuadre” que combine propósito y plan —qué buscamos lograr para el cliente y cómo lo vamos a ejecutar semana a semana—; en *staffing*, construir equipos complementarios y declarar explícitamente qué espera el proyecto de cada rol, qué aprenderá cada persona y cómo se le hará visible; en evaluación, equilibrar indicadores de negocio con indicadores de aprendizaje, y anclar una revisión

posterior al asunto que cierre el ciclo con mejoras concretas; en relación con el cliente, pasar de informar a conversar: escuchar prioridades, compartir cómo la firma está mejorando su manera de trabajar y acordar *ways of working* que eviten fricciones. Cuando el despacho interioriza estas prácticas, el debate “transformacional versus transaccional” deja de ser teórico y se vuelve táctico: un conjunto de decisiones pequeñas, repetidas y coherentes que, con el tiempo, hacen cultura. Y una cultura así no solo entrega a tiempo y con calidad, sino que agrega sentido, desarrolla a su gente y sostiene la reputación profesional en el largo plazo.

#### 4.2. Liderazgo autoritario vs. Liderazgo colaborativo en la abogacía

Avanzando desde la distinción entre liderazgo transformacional y transaccional<sup>37</sup>, el contraste entre liderazgo autoritario y liderazgo colaborativo<sup>38</sup> permite entender cómo se toman decisiones en los despachos y qué clima de trabajo se genera cuando los asuntos se tensan. En la tradición de la abogacía española, la estructura piramidal y el peso de la responsabilidad profesional favorecieron durante décadas estilos de dirección muy verticales: el socio decide, el resto ejecuta.

Ese esquema ha sido eficaz para situaciones de alta presión con plazos inamovibles y riesgos procesales severos, donde la claridad de mando reduce la ambigüedad y evita errores de coordinación. Sin embargo, el mercado actual — más exigente, más tecnológico, más interdependiente— demanda, cada vez más, líderes capaces de hacer participar, escuchar y compartir información crítica para transformar conocimiento disperso en soluciones sólidas y, sobre todo, sostenibles en el tiempo.

En su versión más depurada, el liderazgo autoritario confunde prisa con precisión. Consiste en concentrar las decisiones en muy pocas manos, suprimir deliberaciones y reducir la comunicación a instrucciones de una línea: “se hace así”. Es funcional en tramos acotados de un asunto —una negociación que amanece con un term sheet sorpresivo, una incidencia probatoria a horas de

<sup>37</sup> Rozo Mogollón, S. M., & Abaunza de Gonzalez, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances en enfermería*, 28(2), 62-72.

<sup>38</sup> Diaz Diaz, M. V., & Idrogo Perez, L. D. (2023). Relación del estilo autoritario del docente y el trabajo colaborativo en Educación Inicial, en la IE N° 331-Cullanmayo.

una vista— cuando hay que proteger el expediente de una deriva costosa. Pero, si se convierte en el modo habitual de dirigir, degrada la calidad de los entregables por dos vías: primero, empobrece la información que llega arriba, porque las personas dejan de advertir riesgos por miedo a “molestar”; segundo, erosiona la energía del equipo, que deja de pensar y solo cumple. El resultado es paradójico: decisiones “rápidas” que luego exigen re-trabajar, más correcciones de última hora, más noches en vela, más rotación. Además, deteriora la relación con el cliente: el despacho informa tarde de los riesgos, el cliente sospecha que no se le ha escuchado, y ambas partes terminan trabajando a la defensiva.

Un ejemplo claro lo ofrece un cierre de M&A con calendario comprimido. El socio autoritario impone un guion sin contraste: fija un signing y un closing ambiciosos, reparte workstreams por orden de antigüedad y exige “cero desviaciones” sin explicitar criterios de priorización cuando chocan tareas. Las calls son monólogos; las dudas se postergan “para no retrasar”. El equipo, ante la falta de foros reales para alertar, silencia banderas rojas: una cláusula de cambio adverso material que colisiona con el régimen de garantías, una incompatibilidad entre long stop date y condicionantes regulatorios.

Llegados al signing, aparecen inconsistencias que obligan a renegociar anexos y a rehacer disclosure letters a contrarreloj. Echando un vistazo a lo comentado, podemos identificar una serie de rasgos autoritarios que se hacen presentes, tales como: Centralización estricta, cierre de los cauces de deliberación, castigo implícito a la discrepancia y culto a una “eficiencia” que en realidad traslada el coste a la calidad y al bienestar del equipo; fruto de estas; se dan las siguientes consecuencias: Entregables más frágiles, mayor desgaste y una conversación incómoda con el cliente al explicar retrasos evitables.

El liderazgo colaborativo, por el contrario, no es asambleario ni ingenuo: es una forma rigurosa de decidir que reconoce que la calidad de lo jurídico depende de la calidad de la información que lo alimenta y de la coordinación entre especialidades. Un líder colaborativo delimita el objetivo y el marco temporal, abre canales breves y frecuentes para recoger señales de riesgo y mejora la decisión incorporando la pericia distribuida sin diluir la responsabilidad última. Se apoya en herramientas sencillas —one-page brief

al inicio de cada frente de trabajo, pre-mortem para imaginar dónde y por qué fallaría la estrategia, after action review para capturar aprendizajes— y en reglas claras de gobernanza —matrices de decisión con quién propone, quién revisa y quién decide, ventanas de escalado y rituales cortos de coordinación. Lo colaborativo no sustituye a la autoridad; la ordena y la hace más inteligente.

Situándonos en un supuesto de mesa de negociación compleja con alto componente relacional —por ejemplo, un conflicto mercantil con impacto reputacional donde el cliente desea evitar pleito y preservar un proveedor clave—. El socio que lidera el asunto convoca al core team y establece, en una página, el mapa de intereses del cliente y los no-negotiables. Pide a cada especialidad (procesal, mercantil, fiscal, compliance) dos riesgos y una oportunidad que condicionen la postura; con ese material, elabora alternativas de acuerdo y define señales que activarían un giro táctico. En la ejecución, mantiene check-ins de 15 minutos, crea un canal único con el cliente para validar concesiones y encarga a un asociado sénior que custodie el hilo argumental para evitar incoherencias. Al cerrar, documenta compromisos y organiza un after action con tres preguntas: qué funcionó, qué no y qué haremos distinto la próxima vez. ¿Qué hay de colaborativo aquí? Escucha estructurada y breve, uso deliberado de la diversidad técnica, aprendizaje explícito y, pese a todo ello, una decisión final nítida en manos del responsable. ¿El resultado? Un acuerdo más estable, un cliente que entiende por qué se eligieron ciertas concesiones y un equipo que se va más fuerte al siguiente caso.

Si un despacho quiere aprovechar lo mejor de ambos mundos, conviene regular el uso del autoritarismo como herramienta de emergencia, no como cultura: definir cuándo se activa (riesgo inminente, plazo fatal, incidencia procesal), limitar su ventana temporal, explicar el porqué al equipo y cerrarlo siempre con un debrief que restituya la conversación. En paralelo, conviene institucionalizar micro-prácticas colaborativas de alto retorno y bajo coste: una “página de contexto” obligatoria al lanzar cada frente; una “ventana roja” diaria de diez minutos para riesgos; una política de shadowing y co-lead que reparta exposición; y un repositorio vivo de playbooks y lessons learned que evite reinventar la rueda. Esto no ralentiza: acelera bien, porque reduce errores, previene malentendidos y consolida

conocimiento.

Desde la óptica de los eneatis; el liderazgo colaborativo permite canalizar diferencias en energía y sesgos: quien tiende al control encuentra tranquilidad en reglas de coordinación claras; quien evita el conflicto se apoya en marcos que legitiman la discrepancia técnica; quien se motiva por la novedad halla cauces para proponer mejoras sin desordenarlas. A la inversa, cuando el equipo se va al extremo autoritario, los perfiles más creativos o relacionales se “apagan” y los más normativos cargan con el peso de sostener el estándar, lo que a medio plazo daña la retención de talento y empobrece la deliberación jurídica.

En síntesis: el liderazgo autoritario sirve cuando el tiempo y el riesgo no permiten deliberar, pero solo si se usa como un bisturí, en tramos breves y comunicando el motivo. El liderazgo colaborativo convierte el conocimiento disperso del despacho en mejores decisiones y relaciones más sólidas con el cliente, sin diluir la responsabilidad final. La dirección excelente no elige uno u otro como identidad, sino que mueve el dial según el asunto, el cliente y la madurez del equipo, dejando rastro en prácticas concretas que cualquiera puede verificar: propósitos claros, foros breves para riesgo, criterios públicos de decisión, y aprendizaje explícito tras cada hito. Esa es la diferencia entre un despacho que “sale del paso” y uno que, además de ganar asuntos, construye reputación y genera confianza duradera.

### **4.3. Liderazgo situacional: adaptación a clientes, equipos y conflictos**

El liderazgo situacional en la práctica legal consiste en mover el dial entre lo transformacional, lo transaccional, lo colaborativo y, puntualmente, lo autoritario de emergencia, en función de tres lecturas simultáneas: la tarea (complejidad, urgencia, riesgo), las personas (eneatis y su expresión en estilos de relación) y la dinámica del conflicto (intereses, poder y emociones). Esta triple lectura no es una teoría abstracta: se traduce en decisiones muy concretas sobre cómo encuadrar un asunto ante el cliente, cómo configurar y dirigir el equipo y cómo conducir los momentos de máxima tensión. El valor de trabajar con eneatis es que ofrece un mapa psicológico operativo para anticipar reacciones y modular el estilo directivo sin perder la coherencia ética ni el estándar técnico.

Con clientes, la clave es alinear el cómo con el

quién. Un cliente de perfil E1 (Reformador), muy orientado a la norma y a la coherencia, se fortalece cuando el despacho enmarca la estrategia con propósito (por qué esta vía es la más íntegra y sostenible) y, a la vez, método (checklists, versiones comparadas, puntos de control). Aquí, lo transformacional abre sentido; lo transaccional asegura rigor. El E3 (Triunfador) lee el éxito en términos de impacto y visibilidad; agradecerá una narrativa de avance con victorias tempranas, indicadores simples y un calendario que dé sensación de progreso sostenido. El E5 (Investigador) necesita profundidad y tiempo para pensar; conviene ofrecer pre-reads, hipótesis claras y espacios contenidos de debate técnico, equilibrando colaboración (para legitimar su duda informada) y estructura (para que las decisiones no se pospongan indefinidamente). El E6 (Leal) teme la sorpresa; requiere cadencia breve y predecible de comunicación, redundancias prudenciales y escenarios alternativos, de modo que el cambio se viva como controlado. El E7 (Entusiasta) aporta ideas y acelera; sin contención, deriva el alcance. La respuesta situacional es transaccional en la forma (timeboxing, backlog priorizado, “dueño del producto” del lado del cliente) y transformacional en el fondo (mantener viva la energía creativa). Con E8 (Desafiador), que busca control y resultados, funciona la autoridad calmada: límites nítidos, pruebas tempranas de valor y negociación firme sin dramatismo. El E9 (Pacificador) evita el conflicto; necesita opciones cerradas con pros y contras y “fechas de decisión” que impidan que el asunto se diluya. E2 (Ayudador) pone la relación en el centro; conviene cuidar la empatía y, a la vez, fijar bordes de servicio para que el favor no desordene el mandato. E4 (Individualista) espera autenticidad; reacciona mejor cuando el despacho reconoce la singularidad del caso y enlaza la estrategia con valores.

En los equipos, los eneatis no son etiquetas sino palancas. Un grupo con peso E1/E5 garantiza excelencia técnica, pero puede caer en parálisis por análisis: el liderazgo debe introducir hitos intermedios, definir qué es “suficientemente bueno” para cada entrega y reservar la perfección para los documentos críticos. Con E8 en el equipo hay empuje y coraje, pero riesgo de choque de egos; funcionan reglas explícitas de turnos de palabra, criterios de decisión y una apelación constante al propósito compartido para canalizar la fuerza sin fracturar la cohesión. Donde

predomina E6, hay orden y lealtad, aunque cierta hiperprudencia: la dirección debe blindar la seguridad psicológica (es lícito equivocarse con método) y practicar una delegación progresiva que haga crecer autonomía sin abandonar el estándar. Si abundan E7, emergen creatividad y ritmo, con riesgo de dispersión; la mezcla adecuada es plan semanal + revisiones de foco, integrando mejoras sin desbordar capacidad. Con E9, la convivencia es fluida pero se aplazan decisiones; conviene fijar ventanas de decisión y responsables claros. E2 mejora la relación con cliente y entre áreas, siempre que el liderazgo proteja sus límites; E3 acelera entregas y visibilidad, pero necesita marcos éticos explícitos; E4 aporta sensibilidad comunicativa y diseño argumental si se le da espacio para crear sin desordenar.

Cuando el conflicto se activa —interno, con el cliente o con la contraparte—, lo situacional consiste en corregir curso sin romper la relación. Con un cliente E8 muy directivo que da órdenes cambiantes, un liderazgo excesivamente colaborativo genera caos: hay que elevar temporalmente la directividad, cerrar scope por escrito, pactar ventanas de revisión y, una vez estabilizado el proceso, volver a la colaboración para enriquecer opciones. Con un E5/E1 que exige análisis a cada paso, el riesgo es el bloqueo; la respuesta es declarar un entregable mínimo viable jurídico (el mínimo que permite decidir con riesgo asumible), comprometer una segunda vuelta de mejora y explicitar el coste de oportunidad de seguir dilatando.

En tensiones internas típicas (por ejemplo, E3 velocidad vs. E1 perfección), el antídoto es definir “calidad” para ese asunto (citas, coherencia, formato) y separar entregables en “de trabajo” y “publicables”; así, la velocidad no sacrifica la solidez y la exigencia no impide avanzar. Con contrapartes E8—E8, la confrontación sube de tono y baja de calidad; hace falta autoridad serena: propuestas ancladas en criterios objetivos, evitar la escalada emocional y sostener el marco de negociación pactado con el cliente. Con contrapartes E7, que lanzan “globos sonda” sin fin, ayuda anotar y parquear ideas en un backlog, volviendo siempre al marco (intereses, alternativas, límites) para no perder foco.

Esta manera de dirigir se convierte en cultura cuando se institucionalizan micro-prácticas de alto impacto: abrir cada asunto con un doble encuadre

—propósito (transformacional) y plan (transaccional)—; instaurar una ventana roja breve y regular para que cualquiera eleve riesgos sin penalización; documentar reglas de decisión (quién propone, quién revisa, quién decide y cuándo) y reglas de escalado; cerrar con un after-action de tres preguntas (qué funcionó, qué no, qué cambiamos mañana) que alimente un repositorio vivo de lessons learned. Si el cliente es muy directivo o cambiante, un contrato de servicio explícito (canales, cadencias, formatos, turnaround times) protege al equipo y mejora la experiencia. Si el equipo tiende a la prudencia, conviene inyectar transformacional con victorias tempranas y ensayos controlados; si asoma el caos creativo, se sube el volumen transaccional con hitos, plantillas y checklists.

Este enfoque, además, orquesta la interacción con otros operadores jurídicos —jueces, Letrados de la Administración de Justicia, procuradores y peritos—. En una vista con múltiples incidencias, conviene asignar un único portavoz ante el tribunal (evita cacofonía), un custodio de hechos y citación (perfiles E1/E5 suelen rendir muy bien), un responsable de la narrativa persuasiva (E3/E4 aportan soltura) y un coordinador de logística y plazos (E6/E9 sostienen la calma). La relación con el procurador mejora cuando el despacho ejerce liderazgo lateral: anticipa necesidades, valida calendarios y reconoce su rol como sensor de señales del juzgado. Con peritos de corte E5, el liderazgo debe proteger tiempo y lenguaje técnico y traducir después para cliente y sala; con magistrados de perfil E1 o E6, la claridad, la economía del lenguaje y la coherencia documental pesan más que la épica.

En suma, el liderazgo situacional con eneatis no consiste en “psicologizar” a las personas, sino en tomar mejores decisiones directivas: decidir cuándo inspirar y cuándo estandarizar; cuándo abrir la conversación y cuándo acotarla; cuándo conceder libertad y cuándo reforzar el método. La maestría está en ajustar el estilo a las personas y a la fase del asunto, haciendo visible el propósito y, al mismo tiempo, garantizando la fiabilidad del proceso. Cuando esto ocurre de manera consistente, el despacho no solo entrega a tiempo y con calidad: aprende más rápido, retiene mejor el talento y construye confianza con sus clientes y con el sistema de justicia.

El liderazgo situacional se traduce en decisiones concretas cuando interactuamos con clientes,

equipos y conflictos, incorporando las características de los eneatis y los riesgos típicos que cada perfil puede generar. No se trata de encasillar personas, sino de anticipar patrones y ajustar el estilo directivo —más transformacional, transaccional, colaborativo o directivo— para maximizar la eficacia y reducir fricciones. Las micro-prácticas propuestas (desde el “doble encuadre” inicial hasta las ventanas rojas o los after-action reviews) son herramientas simples que convierten la teoría en hábitos verificables, reforzando la calidad técnica y la cohesión relacional.

Este análisis cierra el bloque dedicado a las tipologías de liderazgo en la práctica legal y nos conduce, de manera natural, al punto 3, donde abordaremos un aspecto inseparable del liderazgo: la ética profesional. Porque dirigir no es solo organizar tareas o inspirar equipos; es también asumir la responsabilidad moral de las decisiones, gestionar conflictos éticos y sostener la confianza pública en la abogacía.

## 5. Liderazgo y ética profesional

Tras haber explorado las distintas concepciones del liderazgo, sus tipologías y su aplicación específica en el ámbito jurídico, resulta imprescindible abordar una dimensión que atraviesa transversalmente el ejercicio de la abogacía: la ética profesional. En un entorno donde las decisiones legales pueden tener un profundo impacto en la vida de las personas, el liderazgo no puede limitarse a la gestión eficiente de equipos o a la obtención de resultados, sino que debe estar firmemente anclado en principios éticos y deontológicos.

El liderazgo jurídico<sup>39</sup>, por tanto, no solo se mide por la capacidad de influir o dirigir, sino también por el compromiso con la justicia, la integridad y la responsabilidad social. Esta sección examina cómo los líderes en el ejercicio de la abogacía enfrentan dilemas éticos, cómo se articula la responsabilidad moral en su rol, y cuál es el impacto de sus decisiones en la confianza pública y en la

reputación profesional. En un contexto donde la transparencia, la honestidad y el respeto por los derechos fundamentales son pilares del sistema legal, el liderazgo ético se convierte en una exigencia ineludible.

### 5.1. Conflictos éticos en el liderazgo jurídico

El liderazgo jurídico se enfrenta a dilemas éticos que no solo desafían la interpretación normativa, sino que interpelan directamente la conciencia profesional y la responsabilidad moral del abogado. Estos conflictos se intensifican cuando el ejercicio del derecho se cruza con cuestiones de alta sensibilidad social, como la eutanasia, el aborto o la defensa de personas acusadas de crímenes especialmente repudiados. En estos contextos, el liderazgo ético no es una opción, sino una exigencia que define la legitimidad del abogado como garante de justicia.

La Ley Orgánica 3/2021<sup>40</sup>, que regula por primera vez en España el derecho a solicitar ayuda médica para morir, reconoce la eutanasia como un nuevo derecho individual. Esta norma permite que personas con enfermedades graves e incurables, o padecimientos crónicos e incapacitantes, puedan solicitar asistencia médica para morir, siempre que se cumplan estrictos requisitos: doble solicitud voluntaria, evaluación médica externa, revisión por una comisión autonómica y consentimiento informado. Aunque el Tribunal Constitucional avaló su constitucionalidad<sup>41</sup>, el debate ético persiste: ¿cómo debe actuar un abogado que lidera un equipo encargado de defender esta ley si alguno de sus miembros se opone por razones morales o religiosas? ¿Cómo se gestiona la objeción de conciencia en un entorno jurídico que exige neutralidad técnica pero también sensibilidad humana?

De forma similar, la Ley Orgánica 2/2010<sup>42</sup>, reformada en 2023, regula la interrupción voluntaria del embarazo bajo un sistema de plazos. Hasta la semana 14, la mujer puede decidir libremente; después, solo por causas médicas graves. La ley reconoce el derecho de las menores

<sup>39</sup> Contreras Ugarte, J. V., Palomar Maldonado, E., Peralta Martínez, Á. R., Quintanar Díez, M., Vallespín Pérez, D., Jiménez Cardona, N., ... & Vecino Elices, A. L. (2025). Retórica jurídica práctica: el liderazgo comunicacional del buen jurista.

<sup>40</sup> [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-4628](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-4628) Fecha de consulta: 06.10.2025

<sup>41</sup>

[https://www.tribunalconstitucional.es/NotasDePrensa/Documentos/NP\\_2023\\_024/NOTA%20INFORMATIVA%20N%C2%BA%2024-2023.pdf](https://www.tribunalconstitucional.es/NotasDePrensa/Documentos/NP_2023_024/NOTA%20INFORMATIVA%20N%C2%BA%2024-2023.pdf) Fecha de consulta: 06.10.2025

<sup>42</sup> <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-3514> Fecha de consulta: 06.10.2025

desde los 16 años a decidir sin consentimiento paterno, y permite la objeción de conciencia a los profesionales sanitarios, aunque con límites para garantizar el acceso al servicio. Desde el liderazgo jurídico, estos casos plantean tensiones entre el respeto a la autonomía de la mujer y la protección del nasciturus como bien jurídico. El abogado líder debe ser capaz de orientar a su equipo en la defensa de estos derechos, sin imponer una visión moral única, pero tampoco ignorando las implicaciones éticas que afectan a la práctica profesional.

Más allá del ámbito normativo, los conflictos éticos se agudizan en la defensa de acusados en casos mediáticos, donde la presión social puede comprometer la objetividad y la serenidad del abogado. Casos como el de José Ortega Cano, condenado por homicidio imprudente tras conducir en estado de embriaguez; el crimen de Santa Olalla, donde un guardia civil disparó a tres personas en un bar; o el incendio de Rota, provocado por militares que causaron muertes tras quemar una motocicleta, son ejemplos de cómo el abogado defensor debe sostener el principio de presunción de inocencia frente al juicio público.

En estos escenarios, el liderazgo ético implica proteger al equipo jurídico del desgaste emocional, garantizar la defensa técnica sin caer en la justificación moral del delito, y recordar que el derecho de defensa es un pilar del Estado de Derecho. La defensa de personas acusadas de crímenes graves no convierte al abogado en cómplice, sino en garante de legalidad. Este compromiso se formaliza en el juramento profesional que todo abogado presta antes de iniciar su ejercicio, según el Artículo 10 del Estatuto General de la Abogacía Española<sup>43</sup>. En él, se promete acatar la Constitución y el ordenamiento jurídico, actuar con libertad e independencia, buena fe, lealtad al cliente, respeto a la parte contraria y guardar el secreto profesional. Este juramento no es un mero trámite, sino una declaración de principios que debe guiar el liderazgo jurídico en todas sus dimensiones.

En definitiva, el liderazgo ético en la abogacía se construye en la tensión entre lo legal y lo moral,

entre la técnica y la conciencia, entre la defensa y la dignidad. Es en los momentos de mayor controversia —cuando la ley se enfrenta al juicio social— donde se revela la verdadera vocación del abogado como líder: firme en los principios, sensible ante las personas, y comprometido con la justicia como valor superior.

En el ejercicio de la abogacía, los conflictos éticos no son excepcionales, sino inherentes a la práctica profesional, especialmente cuando el abogado asume un rol de liderazgo. Imaginemos el caso de un abogado penalista que recibe el encargo de defender a un hombre acusado de violencia de género con resultado de lesiones graves. El cliente ha confesado los hechos en privado, pero niega públicamente su culpabilidad. El caso ha generado una fuerte repercusión mediática, y el despacho, conocido por su compromiso con los derechos humanos, comienza a recibir críticas por aceptar la defensa. El abogado, además de ser el responsable del caso, lidera un equipo joven y comprometido con causas sociales, lo que intensifica el dilema: ¿cómo actuar ante un cliente que ha admitido su culpabilidad en privado, pero exige una defensa pública que niegue los hechos?

Este tipo de situaciones pone a prueba no solo la ética individual del abogado, sino también su capacidad de liderazgo. La primera opción que se le presenta es renunciar al caso, pero hacerlo sin causa justificada y sin seguir los procedimientos establecidos por el Colegio de Abogados supondría una vulneración del derecho de defensa del acusado y una falta de respeto al ordenamiento jurídico. Otra posibilidad sería aceptar la defensa y construir una estrategia que desacredite a la víctima, ocultando la confesión privada y manipulando el relato para obtener una absolución. Aunque esta opción podría tener viabilidad procesal, sería éticamente reprobable y contraria a los principios de buena fe, lealtad y respeto que rigen la profesión. También podría optar por imponer la defensa al equipo sin permitir el debate interno, lo que generaría tensiones, pérdida de confianza y un deterioro del clima profesional.

Frente a estas alternativas, el abogado tiene la posibilidad de actuar conforme a la ley y a la ética profesional. Puede aceptar la defensa, recordando

43

<https://www.abogacia.es/wp-content/uploads/2012/06/Estatuto-General-de-la->

[Abogacia-Espanola-1.pdf](#) Fecha de consulta: 06.10.2025

que todo acusado tiene derecho a ser representado, pero establecer límites claros: no se permitirá la revictimización, se respetará la verdad procesal y se actuará con transparencia ante el tribunal. Esta decisión implica construir una defensa técnica basada en garantías procesales, sin justificar moralmente los actos del cliente. Además, puede convocar a su equipo para explicar la situación, abrir un espacio de reflexión y reforzar el compromiso con la ética profesional. Si el conflicto personal es insalvable, puede solicitar la intervención de otro abogado del despacho, garantizando la continuidad de la defensa sin comprometer sus principios.

Esta forma de actuar no solo respeta el juramento profesional que todo abogado presta —acatar la Constitución<sup>44</sup>, actuar con independencia, buena fe y lealtad al cliente—, sino que también fortalece el liderazgo ético. El abogado no se convierte en cómplice del delito, sino en garante de legalidad, y su equipo aprende que la defensa jurídica no implica aprobación moral, sino compromiso con el Estado de Derecho. Al actuar con coherencia, sensibilidad y responsabilidad, el abogado demuestra que las decisiones éticas no solo son las más justas, sino también las más sólidas desde el punto de vista profesional y humano.

Este tipo de liderazgo, que se construye en la tensión entre lo legal y lo moral, no solo resuelve conflictos éticos concretos, sino que también proyecta una cultura jurídica basada en la integridad. En este marco, resulta necesario profundizar en cómo se articula la responsabilidad moral y deontológica en el ejercicio del liderazgo jurídico, y qué implicaciones tiene para la toma de decisiones, la gestión de equipos y la relación con los clientes. Este será el objeto de análisis en el siguiente apartado.

## 5.2. Responsabilidad moral y deontología en el ejercicio del liderazgo

La responsabilidad moral y deontológica del abogado líder se pone a prueba de forma especialmente intensa en casos de gran

repercusión social, donde la presión mediática, el dolor de las víctimas y la indignación colectiva pueden interferir en el ejercicio sereno y justo del derecho de defensa. Uno de los ejemplos más paradigmáticos en la historia reciente de España es el caso Marta del Castillo, cuya sentencia fue dictada por la Audiencia Provincial de Sevilla en 2012<sup>45</sup>. Marta, una joven sevillana de 17 años, fue asesinada por su exnovio Miguel Carcaño en enero de 2009. El cuerpo nunca fue encontrado, y el acusado ofreció hasta siete versiones distintas de los hechos. La investigación estuvo marcada por contradicciones, falta de pruebas concluyentes y una intensa presión social. A pesar de la confesión, solo se pudo condenar a Carcaño por asesinato, mientras que otros implicados fueron absueltos por falta de pruebas. La sentencia, aunque jurídicamente impecable, fue recibida con indignación por gran parte de la ciudadanía, que la consideró insuficiente y frustrante.

En este contexto, el papel del abogado defensor adquiere una dimensión ética especialmente delicada. Defender a un acusado en un caso tan mediático y doloroso exige una comprensión profunda del principio de presunción de inocencia, consagrado en el artículo 24.2 de la Constitución Española<sup>46</sup>, y una firme adhesión a los valores que sustentan el Estado de Derecho. El abogado no defiende el crimen, sino el derecho del acusado a un juicio justo, con todas las garantías procesales. Esta distinción, aunque clara en el plano jurídico, puede resultar incomprendida por la opinión pública, lo que convierte al abogado en blanco de críticas, sospechas e incluso amenazas. Aquí es donde el liderazgo ético se vuelve esencial.

El abogado líder debe ser capaz de sostener su compromiso con la legalidad y la deontología, incluso cuando ello implique asumir un coste reputacional. Debe proteger a su equipo del desgaste emocional, explicar con claridad el sentido de la defensa, y actuar con independencia, buena fe y respeto, tal como exige el Artículo 10 del Estatuto General de la Abogacía Española. Este artículo establece que, antes de iniciar su ejercicio

44

[https://www.boe.es/biblioteca\\_juridica/codigos/codigo.php?id=151&modo=2&nota=0&tab=2](https://www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/codigo.php?id=151&modo=2&nota=0&tab=2) Fecha de consulta: 06.10.2025

45

<https://noticias.juridicas.com/conocimiento/articulos-doctrinales/4732-las-claves-de-la-sentencia-del-caso->

[marta-del-castillo:-breve-comentario-a-la-sentencia-1-2012-de-la-seccion-septima-de-la-audiencia-provincial-de-sevilla/](https://www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/codigo.php?id=151&modo=2&nota=0&tab=2) Fecha de consulta: 06.10.2025

46

<https://app.congreso.es/consti/constitucion/indice/titulos/articulos.jsp?ini=24&tipo=2> Fecha de consulta: 06.10.2025

profesional, todo abogado debe prestar juramento o promesa de acatar la Constitución y el ordenamiento jurídico, y de cumplir las normas deontológicas de la profesión, con libertad e independencia, de buena fe, con lealtad al cliente, respeto a la parte contraria y guardando el secreto profesional. Estos principios no son meras formalidades, sino compromisos éticos que deben guiar cada actuación del abogado, especialmente cuando lidera un equipo o representa públicamente a la profesión.

En el caso Marta del Castillo, el abogado defensor de Carcaño tuvo que construir una estrategia jurídica basada en las pruebas disponibles, sin caer en la tentación de manipular el relato ni de justificar moralmente los actos del acusado. Tuvo que explicar que la defensa no implica impunidad, sino garantía de legalidad. Y tuvo que hacerlo en un entorno hostil, donde la presión social amenazaba con desvirtuar el proceso judicial. Este tipo de liderazgo, que se sostiene en la ética y en el respeto a los derechos fundamentales, es el que dignifica la profesión y fortalece la confianza en el sistema legal. El abogado que actúa conforme a la deontología no solo protege al cliente, sino también a la justicia misma. Y al hacerlo, enseña a su equipo —y a la sociedad— que el derecho no se rige por la emoción ni por la venganza, sino por la razón, la equidad y el respeto a la dignidad humana.

En definitiva, la responsabilidad moral y deontológica<sup>47</sup> del abogado líder se manifiesta en su capacidad para actuar con coherencia, incluso en los casos más difíciles. Es en estos escenarios donde se revela la verdadera vocación jurídica: no en la comodidad de los casos sencillos, sino en la firmeza ante la adversidad. Y es precisamente esa firmeza ética la que permite construir una reputación profesional sólida, basada no en la popularidad, sino en el respeto y la integridad.

### **5.3. El impacto del liderazgo en la confianza pública y en la reputación del abogado**

La reputación del abogado no se construye únicamente sobre su conocimiento técnico o su habilidad procesal, sino sobre la coherencia ética que demuestra en el ejercicio de su liderazgo. En una profesión donde la confianza es esencial, el

abogado no solo debe ser bueno, sino también parecerlo. La ciudadanía deposita en los profesionales del derecho la expectativa de que actúen con integridad, justicia y respeto por los valores democráticos. Cuando esa expectativa se ve defraudada, no solo se resiente la imagen del abogado, sino la credibilidad del sistema legal en su conjunto.

El caso de Marta del Castillo, uno de los más dolorosos y mediáticos en la historia reciente de España, ilustra con claridad esta tensión. Miguel Carcaño, asesino confeso, ofreció múltiples versiones de los hechos, y el cuerpo de la víctima nunca fue encontrado. La investigación fue larga, frustrante y marcada por una intensa presión social. El abogado defensor, al asumir el caso, se enfrentó no solo a un reto jurídico complejo, sino a una opinión pública profundamente dolida y exigente. En este contexto, el liderazgo ético consistió en sostener el derecho de defensa, actuar con respeto hacia la víctima y su familia, y evitar cualquier estrategia que pudiera agravar el sufrimiento o manipular el relato. Este tipo de actuación, aunque impopular, refuerza la legitimidad del abogado como garante de legalidad.

La ciudadanía puede no compartir el resultado judicial, pero reconoce la importancia de que incluso los casos más graves se tramiten con garantías. Cuando el abogado líder actúa conforme al juramento profesional recogido en el artículo 10 del Estatuto General de la Abogacía Española —acatar la Constitución, actuar con independencia, buena fe, lealtad al cliente y respeto a la parte contraria—, proyecta una imagen de integridad que fortalece la confianza en la profesión.

Por el contrario, cuando el liderazgo jurídico se desvía de estos principios, la reputación del abogado se ve comprometida. La mala praxis, aunque pueda ocultarse temporalmente, acaba saliendo a la luz. En el entorno profesional, se sabe quién actúa con rigor y quién no. Y cuando un abogado incurre en prácticas contrarias a la ética —como manipular pruebas, revictimizar, o actuar con deslealtad procesal— no solo se expone al escarnio público, sino también a responsabilidad

<sup>47</sup> <https://www.abogacia.es/wp-content/uploads/2019/05/Codigo-Deontologico-2019.pdf> Fecha de consulta: 06.10.2025

disciplinaria, civil o incluso penal, dependiendo de la gravedad de la infracción.

En este sentido, la reputación no es un accesorio, sino un reflejo de la coherencia entre lo que se defiende y lo que se practica. Un abogado que lidera con principios, que comunica con responsabilidad y que actúa con sensibilidad ante los conflictos, construye una imagen sólida, respetada y duradera. Y esa imagen no solo beneficia al profesional, sino que contribuye a consolidar la confianza de la ciudadanía en los medios que tiene para acceder a la justicia. Porque si la sociedad percibe que los abogados actúan sin ética, que los líderes jurídicos priorizan el beneficio propio sobre la verdad, o que los despachos se convierten en instrumentos de poder sin control, se debilita el vínculo entre el derecho y la ciudadanía. Y ese vínculo es esencial para la legitimidad del sistema legal. Por eso, no podemos permitir que la opinión pública pierda la confianza en la justicia ni en los profesionales que la representan.

La abogacía debe ser un espacio de rigor, de responsabilidad y de ejemplaridad. Y el liderazgo jurídico, ejercido con ética, es la mejor garantía de que así sea.

## **6. Oportunidades de crecimiento y desarrollo del liderazgo en la abogacía**

Como hemos visto, el liderazgo jurídico ético no solo influye en la reputación del abogado, sino que tiene un impacto directo en la confianza que la ciudadanía deposita en el sistema legal. En una profesión donde la percepción pública es tan relevante como la práctica interna, ser un buen abogado implica también parecerlo: actuar con coherencia, comunicar con responsabilidad y ejercer con sensibilidad. Pero esta forma de liderazgo no surge espontáneamente. Requiere un proceso de crecimiento que comienza en el plano individual, donde el abogado debe desarrollar competencias personales que le permitan afrontar los retos éticos, emocionales y profesionales del ejercicio jurídico.

En este sentido, el liderazgo en la abogacía no puede entenderse únicamente como una función organizativa o estratégica, sino como una actitud

que se cultiva desde el autoconocimiento, la resiliencia y el dominio de las llamadas soft skills. Estas habilidades, a menudo relegadas en la formación jurídica tradicional, son fundamentales para construir una práctica profesional sólida, empática y adaptada a los desafíos contemporáneos.

### **6.1. Liderazgo personal: autoconocimiento, resiliencia y soft skills**

El liderazgo jurídico ético no nace de la técnica ni de la jerarquía, sino de la persona que lo ejerce. En una profesión donde las decisiones tienen consecuencias humanas, sociales y legales, liderar implica mucho más que dirigir: exige conocerse, sostenerse emocionalmente y relacionarse con los demás desde la empatía, la escucha y la responsabilidad. Por eso, el desarrollo del liderazgo personal es una condición indispensable para ejercer la abogacía con integridad y eficacia.

El primer paso en ese desarrollo es el autoconocimiento<sup>48</sup>. El abogado que lidera debe saber quién es, cómo piensa, cómo siente y cómo reacciona ante la presión. Esta conciencia permite actuar con mayor claridad, evitar decisiones impulsivas y mantener la coherencia entre lo que se defiende y lo que se practica. El autoconocimiento no es introspección superficial, sino una exploración profunda de los propios valores, motivaciones, miedos y patrones emocionales. En este sentido, herramientas como el eneagrama de la personalidad, que ya se ha abordado en apartados anteriores, ofrecen una vía útil para identificar estructuras internas que condicionan el estilo de liderazgo.

Saber si uno tiende a la perfección, a la eficiencia, a la prudencia o al control permite anticipar reacciones, corregir excesos y cultivar una forma de liderazgo más consciente y equilibrada. Pero el autoconocimiento no puede quedarse en lo individual. El abogado líder debe también conocer a su equipo, comprender sus dinámicas, sus estilos de comunicación y sus motivaciones. Esto requiere espacios de diálogo, dinámicas de grupo, sesiones de feedback y momentos de reflexión compartida. No se trata de psicologizar el despacho, sino de humanizarlo. Cuando el líder conoce a sus colaboradores, puede adaptar su

---

<sup>48</sup> de la Herrán Gascón, A. (2003). Autoconocimiento y Formación: Más allá de la Educación en Valores. *Tendencias pedagógicas*, (8), 13-42.

estilo, prevenir conflictos, fomentar la confianza y construir una cultura organizacional basada en el respeto y la colaboración.

Junto al autoconocimiento, la resiliencia<sup>49</sup> se convierte en una competencia esencial. En el ámbito jurídico, los profesionales se enfrentan a situaciones emocionalmente intensas: clientes en crisis, víctimas vulnerables, procesos largos y frustrantes, decisiones difíciles. La resiliencia no es dureza ni indiferencia, sino capacidad de sostenerse sin endurecerse. El abogado resiliente acompaña sin absorber, se implica sin desbordarse, y lidera sin perder la humanidad. Esta fortaleza emocional se cultiva con práctica, reflexión y apoyo mutuo. No basta con resistir: hay que aprender, adaptarse y crecer. En casos como el de Marta del Castillo, donde la presión mediática y el dolor social fueron extremos, el abogado que lidera debe ser capaz de sostener el principio de defensa sin perder la sensibilidad, de proteger a su equipo del desgaste emocional y de actuar con firmeza ética en medio de la controversia.

La tercera dimensión del liderazgo personal son las *soft skills*<sup>50</sup>, o habilidades blandas, que permiten al abogado relacionarse de forma eficaz, ética y empática. Estas competencias incluyen la comunicación asertiva, la escucha activa, la empatía, la inteligencia emocional, la capacidad de negociación, el pensamiento crítico, la adaptabilidad y el trabajo en equipo. Aunque tradicionalmente relegadas en la formación jurídica, estas habilidades son cada vez más valoradas en la práctica profesional. Un abogado que no sabe comunicar, que no escucha, que no comprende el impacto emocional de sus palabras, difícilmente podrá liderar con ética.

En una negociación entre partes enfrentadas, la capacidad de generar confianza puede ser más decisiva que el argumento legal. En una reunión con un cliente que ha sufrido una pérdida grave, la contención emocional puede ser más valiosa que la estrategia procesal. Estas habilidades no se improvisan. Se entrenan, se desarrollan y se perfeccionan con formación específica, práctica constante y apertura al aprendizaje. Algunos

despachos de prestigio han comprendido esta necesidad y han incorporado el desarrollo del liderazgo personal en sus programas de formación.

Es el caso de Andersen, firma internacional con presencia en España, que ha integrado en sus planes de carrera sesiones de coaching individual, talleres de comunicación, dinámicas de liderazgo consciente y espacios de reflexión ética. En Andersen<sup>51</sup>, el abogado no solo aprende a litigar, sino a liderar. Se le entrena para comunicar con claridad, gestionar el estrés, trabajar en equipo y tomar decisiones desde la integridad. Esta formación no solo mejora el clima interno del despacho, sino que se refleja directamente en la calidad del servicio jurídico que prestan. Los clientes perciben no solo competencia técnica, sino humanidad, cercanía y confianza. Y eso, en una profesión donde la reputación es clave, marca la diferencia.

En el contexto actual, el desarrollo personal y profesional del abogado se ha convertido en una necesidad estructural. Por un lado, como trabajador, el abogado necesita sentirse estimulado por nuevos retos, crecer en su práctica y conectar con su vocación para poder ofrecer su mejor versión. Por otro, la creciente relevancia de la salud mental y la complejidad emocional de muchos de los casos que se abordan en la abogacía exigen competencias que van más allá del conocimiento jurídico. Saber sostenerse, comunicar con sensibilidad, liderar con empatía y actuar con equilibrio emocional son hoy características imprescindibles. No solo para ejercer con eficacia, sino para preservar la dignidad del profesional y la legitimidad del sistema legal. En este escenario, el liderazgo personal ético no es un lujo, sino una garantía de calidad, humanidad y justicia.

## **6.2. Liderazgo organizacional: gestión de equipos y despachos jurídicos**

Si el liderazgo personal constituye la base ética y emocional del abogado, el liderazgo organizacional es su despliegue en la vida real del despacho: allí donde la técnica jurídica convive

<sup>49</sup> Forés, A. (2008). *La resiliencia*. Plataforma.

<sup>50</sup> Matteson, M. L., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). "Soft skills": A phrase in search of meaning. *portal: Libraries and the Academy*, 16(1), 71-88.

<sup>51</sup> Mattessich, R. (2003). Lecciones de Enron y Arthur Andersen Co. *Documento de trabajo*. Disponible en: [http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/lcanibano/2007/Tema\\_2\\_02](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/lcanibano/2007/Tema_2_02).

con la presión por el tiempo, la expectativa del cliente y la obligación de sostener estándares deontológicos innegociables. En el ecosistema legal español —cada vez más competitivo, digitalizado y orientado a la eficiencia— los equipos operan bajo fuertes tensiones externas (clientes más exigentes, plazos más cortos) e internas (retención del talento, coordinación intergeneracional, adopción de nuevas tecnologías). De ahí que la dirección de un despacho requiera articular visión estratégica, competencia relacional y cultura ética, porque sólo ese triángulo permite transformar la presión en desempeño sostenible sin erosionar la calidad ni la confianza profesional.

Imaginemos, a efectos analíticos, una operación mercantil compleja en una firma de primer nivel como Cuatrecasas: el cliente —estratégico para el despacho— impone un cierre in extremis para firmar al día siguiente. En la sala están dos asistentes, un jefe de equipo, un gerente y el socio responsable. El socio define el propósito común, fija los límites de riesgo y garantías (qué se puede negociar y qué no) y ancla la conversación en la ética y la reputación, porque el liderazgo efectivo en firmas legales se mide tanto por resultados como por coherencia y ejemplo. El gerente traduce esa visión en un plan operativo: desagrega entregables, marca el camino crítico y controla calidad y tiempos. El jefe de equipo gestiona el flujo del trabajo, desbloquea dependencias técnicas y ajusta prioridades en tiempo real. Los asistentes ejecutan análisis y documentación con precisión quirúrgica, pero necesitan un entorno de comunicación clara para evitar retrabajos.

Este reparto de roles no es accesorio: responde a lo que la literatura del liderazgo jurídico exige hoy —influencia, comunicación, inteligencia emocional y visión—, y a lo que la práctica de la abogacía de negocios ha venido señalando como diferencial competitivo en la gestión de equipos de alto rendimiento.

En paralelo, la gestión consciente de estilos de liderazgo permite modular la respuesta del equipo: el socio activa un estilo transformacional para inspirar y alinear bajo presión, pero combina momentos transaccionales (metas, hitos y recompensas claras) cuando el reloj aprieta; el gerente adopta un enfoque coaching para desarrollar autonomía sin perder control del camino crítico; y el jefe de equipo aplica liderazgo situacional, moviéndose de lo directivo (cuando

hay ambigüedad y alta urgencia) a lo participativo/delegativo (cuando las tareas están estables y la experticia ya está desplegada).

Esta coreografía estilística convive, además, con una lectura práctica de los eneatis tipos del equipo (ya trabajados en el punto 4.1): canalizar la asertividad de un posible Tipo 8 hacia las llamadas difíciles del signing, enfocar la energía de un Tipo 3 en hitos de impacto visibles para el cliente, aprovechar el rigor de un Tipo 1 en la red flag list y el análisis frío de un Tipo 5 en la due diligence técnica, o dar al Tipo 6 seguridad procesal (checklists y validaciones) para que ejecute con confianza.

Gestionar la presión empieza por ordenar la urgencia. Se establece un “stand-up” operativo cada 30–45 minutos para revisar estado, riesgos y próximos pasos; se fijan reglas de escalado (qué duda va al jefe de equipo, cuál al gerente, cuál al socio) y se documenta un “pre-mortem” de los fallos probables (omisiones en cláusulas de reps & warranties, incoherencias entre anexos, firmas y poderes).

Esta micro-arquitectura de coordinación reduce la ansiedad porque transforma el estrés difuso en tareas concretas con responsables conocidos; además, habilita la rotación táctica del liderazgo en puntos críticos (por ejemplo, que el gerente o el jefe de equipo asuman la batuta en bloques técnicos) sin diluir la responsabilidad última del socio. Aquí la variación intencional de estilo es clave: en fase de crisis, el jefe de equipo opera directivo (instrucciones precisas y cortas); cuando la incertidumbre cede, evoluciona a participativo (recoge insights del equipo para optimizar); en la entrega final, el gerente pasa a delegativo para acelerar cierres paralelos.

La evidencia sectorial aconseja precisamente esa combinación de comunicación frecuente, cohesión y liderazgo compartido cuando el tiempo es escaso y la complejidad es alta. La calidad no se negocia, aunque el tiempo apriete. Por eso se aplican dobles controles (“four eyes principle”) y listas de verificación específicas para due diligence y redacción de cláusulas críticas; se usa tecnología de apoyo —gestores de tareas, comparadores de documentos, bases de conocimiento— para acelerar sin sacrificar rigor. Incluso cuando se recurre a IA o herramientas de LegalTech para búsquedas o estandarización, el equipo recuerda sus límites: posibles inexactitudes, sesgos, filtraciones de confidencialidad o pérdida de

know-how si se delega sin criterio en la máquina.

La dirección responsable integra estas herramientas como palancas de eficiencia, pero preserva el juicio profesional y el secreto, alineada con la percepción mayoritaria de los abogados españoles sobre beneficios y riesgos de la IA en la práctica jurídica. El vector emocional es tan decisivo como el técnico. En contextos de cierre, no todos los profesionales gestionan igual el estrés: hay quien reacciona con hipercontrol, quien busca resolver con rapidez, quien necesita más contexto o seguridad antes de avanzar. Integrar esa diversidad —y la taxonomía que comentábamos en el punto 4.1 con herramientas de autoconocimiento como el eneagrama— permite modular la comunicación: al perfil más perfeccionista (E1) se le marca un cut-off de detalle y un checklist de “mínimos críticos”; al más ejecutor (E3), un tablero de hitos y owner de negociaciones para canalizar su orientación a logro; al más prudente (E6), un canal de dudas rápidas y validaciones explícitas; al analítico (E5), bloques de concentración sin interrupciones y entregas batch; al asertivo (E8), límites claros para proteger el tono con contraparte y aprovechar su empuje en momentos de bloqueo; al colaborativo (E2), tareas de soporte de alto valor (coordinación documental, signing package); al entusiasta (E7), ventanas acotadas para ideación y un scope bien definido para no perder foco; al individualista (E4), reconocimiento del esfuerzo invisible y espacio para pulir calidad; y al conciliador (E9), roles de glue del equipo (resúmenes de acuerdos, actas y follow-ups).

Estas micro-decisiones del líder reducen fricción, sostienen el foco y, sobre todo, evitan la deriva a culturas de miedo o silencios complacientes que minan el rendimiento. En el sector ya se subraya que la comunicación clara, la empatía y la motivación no son “blandos”: son la infraestructura invisible del desempeño jurídico. Ahora bien, un liderazgo que cuida no es paternalista: es exigente y humano a la vez. Se habilitan pausas breves programadas —cinco minutos cada hora y media— para oxigenar la concentración; se reconoce el avance (aunque falte tramo) para mantener la curva de energía y se protege un espacio final de debrief donde se sistematizan aciertos y errores.

Esta práctica de aprendizaje continuo mejora la retención de talento, refuerza la cultura y prepara relevos: un despacho que invierte en sus jóvenes

—mentoring, shadowing en negociaciones, autonomía progresiva— retiene mejor, madura más rápido y resiste mejor la volatilidad del mercado. La evidencia reciente en España enfatiza que las firmas que cultivan una cultura inclusiva, centrada en las personas y su desarrollo, obtienen mayores tasas de compromiso y sostenibilidad interna. Frente a la presión del cliente, la brújula es la deontología. Cuando un plazo o una exigencia comercial tensionan la calidad o el criterio profesional, el socio debe apelar a la independencia, la integridad y el secreto profesional como límites no negociables, recogidos en el Código de la Abogacía y en el Código Deontológico vigentes. Eso incluye, por ejemplo, rechazar incluir cláusulas que puedan generar conflictos de interés, advertir por escrito riesgos materiales que el cliente desea ignorar, o escalar la firma si no hay tiempo razonable para revisión adecuada. La relación con el cliente se funda en la confianza, pero esa confianza se preserva cuando se mantienen estándares, se gestiona el encargo con transparencia (hoja de encargo, identificación de intervinientes, canales de decisión) y se evita cualquier atajo que comprometa la independencia o el secreto.

Volviendo al caso: el socio mantiene el rumbo (qué riesgos aceptar y cuáles no; cuándo decir “no a tiempo” para decir “sí con garantías” unas horas después), y da ejemplo de calma bajo presión; el gerente custodia el plan, reasigna recursos ante cuellos de botella y aplica el control de calidad final; el jefe de equipo traduce prioridades en tareas, concentra dudas y anticipa bloqueos; los asistentes ejecutan sobre plantillas validadas, documentan trazabilidad de cambios y alertan cuando un dato no cierra. Con esa coreografía, el cierre llega a tiempo, el documento está limpio, los riesgos están explicitados y aceptados informadamente por el cliente, y el equipo, aunque cansado, sale reforzado: aprendió, creció y siente que el despacho protege su calidad de vida y su dignidad profesional.

Todo ello porque el liderazgo no sólo distribuyó funciones, sino que orquestó estilos (transformacional para sentido y ánimo, transaccional para ritmo y foco, situacional para ajustar la guía) y administró inteligentemente los eneatis tipos disponibles, poniendo a cada persona allí donde su fortaleza aportaba más valor y donde su sesgo quedaba mejor compensado por el grupo. Ese es el objetivo último del liderazgo organizacional ético: ganar el caso sin perder a las

personas. Este modo de dirigir no surge por inercia; se entrena<sup>52</sup>. La profesión lleva años señalando la necesidad de profesionalizar la gestión del despacho —procesos, tecnología, gestión del conocimiento— y de formar líderes capaces de combinar excelencia técnica con habilidades directivas y sensibilidad ética. De hecho, foros y programas de referencia en España vienen resaltando la centralidad de la comunicación, la cohesión, la gestión del cambio y el uso responsable de la tecnología en la dirección de equipos jurídicos; del mismo modo, recomiendan rediseñar procesos y establecer prácticas de liderazgo compartido para afrontar la complejidad. Todo ello consolida una idea: el liderazgo organizacional en la abogacía es una práctica relacional y deliberada, no un rango; y su éxito se mide en la doble cuenta de resultados del despacho: excelencia jurídica y sostenibilidad humana.

### 6.3. El liderazgo del futuro

El liderazgo del futuro en la abogacía española no consiste en “incorporar tecnología” ni en agregar un capítulo de RSC<sup>53</sup> al plan estratégico; implica dirigir organizaciones capaces de innovar con propósito, atraer y retener talento diverso y operar bajo estándares de sostenibilidad que ya no son voluntarios, sino exigibles. Esta triple agenda redefine el rol del líder jurídico: de gestor de expedientes a arquitecto de confianza en un entorno donde los clientes piden soluciones más ágiles, los equipos exigen culturas saludables e inclusivas y el regulador eleva el listón de transparencia y diligencia debida a lo largo de toda la cadena de valor.

La innovación, en este marco, no es un fin en sí mismo, sino una capacidad organizativa que combina procesos, tecnología y ética. La evidencia reciente muestra que la adopción de IA generativa ya es cotidiana en gran parte del sector y que su impacto obliga a repensar modelos de negocio, organización del trabajo y control de calidad: la mayoría de los profesionales legales declara usar IA generativa semanalmente, anticipa cambios en la lógica de la facturación por horas y proyecta

aumentar inversión en estas herramientas a corto plazo. Liderar este cambio significa gobernar la tecnología —no ser gobernado por ella—: establecer políticas de uso responsable, validar fuentes, reforzar los “cuatro ojos” en entregables críticos y medir continuamente sesgos y riesgos de confidencialidad.

La buena noticia es que los propios abogados identifican el potencial de ahorro de tiempo y estandarización; el reto, al mismo tiempo, pasa por mitigar riesgos de inexactitud, privacidad y pérdida de know-how organizativo, lo que exige un liderazgo ambidiestro: explorar e innovar sin ceder un milímetro en rigor técnico y deontológico. Este liderazgo tecnológico no opera en el vacío: se ancla en la independencia, la integridad y el secreto profesional, que siguen siendo límites no negociables.

El Código de la Abogacía y el Código Deontológico vigentes —adaptados a la realidad tecnológica— blindan la confidencialidad y la lealtad profesional e introducen cautelas en el empleo de las TIC; por tanto, el diseño de políticas internas sobre IA, cloud y e-discovery debe alinearse con estos estándares, reforzando la seguridad de la información, la trazabilidad de decisiones y la transparencia frente al cliente. En la práctica, esto se traduce en playbooks de tecnología ética, cláusulas de uso responsable en hojas de encargo y auditorías periódicas de herramientas para garantizar conformidad con nuestras obligaciones profesionales.

La diversidad —de género, generacional, cultural y cognitiva<sup>54</sup>— deja de ser un “deseable” reputacional para convertirse en una palanca de desempeño. España presenta una notable presencia de mujeres en la profesión, pero aún arrastra brecha en puestos de decisión en firmas y órganos superiores; cerrar ese desfase no es solo justicia, es competitividad: equipos diversos resuelven mejor problemas complejos, comprenden mejor a una clientela global y reducen riesgos de pensamiento grupal que en el mundo jurídico puede convertirse en errores de alto coste. A escala internacional, los datos

<sup>52</sup> CORREA-MENESES, J. S., RODRÍGUEZ-CÓRDOBA, M. D. P., & PANTOJA-OSPINA, M. A. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-minister*, (32), 57-82.

<sup>53</sup> Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de

Valor Compartido (CVC). *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 7(3).

<sup>54</sup> Bergoglio, M. I. (2014). Diversidad y desigualdad en la profesión jurídica. *Revista Via Iuris*, 6(1), 13-27.

confirman que, pese a avances, la paridad en liderazgo sigue lejos y que la ventana de oportunidad se juega en políticas concretas de carrera, patrocinio y conciliación real. El liderazgo del futuro se mide por outcomes: pipeline diverso hacia la sociatura, métricas de inclusión en equipos de asuntos estratégicos, sesgos mitigados en evaluaciones y asignación de horas, y canales de voz segura para detectar microinequidades.

En paralelo, la sostenibilidad<sup>55</sup> deja de ser una conversación periférica y se convierte en derecho aplicable. La Directiva europea de información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD) ya está en vigor y despliega obligaciones de reporting por oleadas, con estándares ESRS y verificación independiente; España, como otros Estados, ha tenido que acelerar su transposición tras el inicio de un procedimiento de infracción, mientras asesores y clientes ajustan procesos para reportar desde ejercicios 2024–2026 según el tamaño y tipología de compañía.

Para el liderazgo jurídico esto implica dos tareas simultáneas: desarrollar capacidades de asesoramiento ESG de alta calidad (doble materialidad, gobierno, cadena de suministro) y ordenar la propia huella del despacho (datos, indicadores, verificación y mejora). El cambio regulatorio no es cosmético: exige gobernanza, controles y responsabilidad sobre la información de sostenibilidad comparable a la financiera. A ello se suma la Directiva de diligencia debida en sostenibilidad empresarial (CSDDD), que obliga a integrar procesos para identificar, prevenir, mitigar y reparar impactos negativos en derechos humanos y medioambiente a lo largo de la cadena de actividades. Su entrada en vigor en 2024 activa un calendario de transposición y aplicación escalonada: las grandes empresas —e incluso no europeas con actividad significativa en la UE— deberán demostrar diligencia efectiva, con consecuencias legales por incumplimiento.

El liderazgo del futuro debe leer este marco como un vector de transformación: mapear riesgos en supply chains, coordinar equipos multidisciplinares, definir remediation y litigar —o prevenir— con criterios de proporcionalidad y

compliance sustantivo. El valor para el cliente se mide en capacidad de anticipar y hacer ejecutable la sostenibilidad, no solo en redactar políticas.

Innovación, diversidad y sostenibilidad confluyen en una cultura organizativa específica. Liderar esa cultura exige abandonar el modelo de control y apostar por liderazgo compartido: marcos de decisión claros, transparencia de datos y aprendizaje continuo. Los datos del sector apuntan a que la demanda de asesoramiento ESG crece más rápido que la preparación de muchos despachos, a la vez que las personas sitúan el equilibrio vida–trabajo y la inclusión como condiciones clave de pertenencia. El futuro, por tanto, no se improvisa: se planifica con una cartera de capacidades críticas —operaciones legales, ciencia de datos, product management jurídico, gestión del cambio— y con incentivos que premien la mejora del cliente y la colaboración, no solo la facturación individual.

En términos operativos, el liderazgo del futuro se reconoce en decisiones concretas.

Primero, gobernanza de IA: inventario de casos de uso, evaluación de riesgos y comité transversal que valide modelos, datos y prompts con enfoque de “calidad jurídica por diseño”.

Segundo, métricas de diversidad e inclusión ligadas a carrera y compensación, con revisión de sesgos en asignación de horas, staffing de asuntos estratégicos y procesos de evaluación.

Tercero, gestión ESG<sup>56</sup> interna alineada con CSRD/ESRS: establecer un sistema de medición, controles internos, verificación y relato consistente; y, hacia el mercado, desarrollar ofertas de valor que integren diligencia debida, governance y litigación climática/responsable.

Cuarto, formación continua en competencias humanas —comunicación, resolución de conflictos, negociación intercultural—, las mismas que la investigación reciente sitúa como críticas y paradójicamente más vulnerables al impacto de la tecnología. El hilo conductor es siempre el mismo: usar la innovación para aumentar la humanidad y la solvencia del servicio, no para sustituirlas<sup>57</sup>.

<sup>55</sup> Sánchez, P. M. (2022). Reflexiones sobre la formación de los abogados en el siglo XXI. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, (23), 425-431.

<sup>56</sup> Edmans, A. (2023). The end of ESG. *Financial Management*, 52(1), 3-17.

<sup>57</sup> Toro, V. A. M. Modelo de abogacía digital para el afrontamiento de desigualdades sanitarias en comunidades gitanas residentes en la ciudad de Sevilla, España.

Todo lo anterior sigue sometido a la brújula deontológica que garantiza la confianza pública en la abogacía: independencia frente a presiones, secreto profesional reforzado, lealtad y transparencia con el cliente, y empleo prudente de tecnologías conforme a nuestras obligaciones. Liderar el futuro, en suma, es ordenar la complejidad con criterio ético: transformar el despacho en una organización que aprende, innova y rinde cuentas; que abre oportunidades para todo su talento y que acompaña a sus clientes en la transición —digital y sostenible— con la misma excelencia con la que defiende sus intereses en un pleito o cierra un acuerdo. Así se gana ventaja competitiva sin renunciar a la esencia de la profesión.

## **7. Conclusiones**

El recorrido de este trabajo ha permitido demostrar que el liderazgo jurídico sólido se asienta en un triángulo inseparable: carácter personal, arquitectura organizativa y deontología aplicada. El liderazgo personal —sustentado en el autoconocimiento, la resiliencia y el desarrollo deliberado de soft skills— no es un complemento “blando”, sino la infraestructura invisible que posibilita el juicio ponderado bajo presión, la comunicación clara en contextos adversos y la toma de decisiones sostenibles. La incorporación del eneagrama como herramienta de autoconocimiento y lectura de equipos ha ofrecido un marco operativo para reconocer patrones de reactividad y motivaciones profundas; en la práctica, permite al líder ajustar su estilo (transformacional, situacional, transaccional o servicial) al perfil y al momento, reduciendo fricciones, alineando esfuerzos y elevando la calidad técnica y humana del servicio.

Sobre esa base, el liderazgo organizacional se entiende aquí como una práctica deliberada de diseño: de cultura, procesos, roles y métricas. Un despacho que aspira a la excelencia necesita gobernanza clara, procesos robustos (planificación, control de calidad, lecciones aprendidas), roles profesionales no estrictamente jurídicos (operaciones, talento, cumplimiento) y mecanismos de aprendizaje continuo.

La evidencia expuesta muestra que los entornos que profesionalizan su operación —sin diluir la esencia del razonamiento jurídico— logran un desempeño más estable, retienen mejor el talento y están en mejores condiciones de traducir la presión en resultados sin sacrificar la ética ni la

salud del equipo. En términos de cultura, el paso de la lógica “ganar a toda costa” a un “ganar con estándares” no reduce ambición: la reorienta hacia el largo plazo, protege la reputación y convierte la confianza —de clientes, pares y sociedad— en un activo medible.

La ética profesional funciona, así, como límite y como método. Como límite, porque marca fronteras no negociables (independencia, secreto, lealtad, conflicto de interés, veracidad) aun cuando el mercado o el cliente presionen en sentido contrario. Como método, porque integra la consideración de riesgos, derechos y deberes en cada fase del encargo, habilitando decisiones que no sólo son válidas jurídicamente, sino defendibles desde la perspectiva deontológica. Lejos de ser un corsé, la deontología ordena incentivos y minimiza externalidades negativas (retrabajos, litigiosidad innecesaria, daños reputacionales), al tiempo que dignifica el oficio. De esta síntesis se desprenden recomendaciones concretas para la práctica profesional en despachos y áreas jurídicas:

- **Gobernanza y procesos:** comités de riesgo y calidad con autoridad real; listas de verificación por tipo de asunto; “cuatro ojos” para entregables críticos; debriefs obligatorios tras hitos clave; protocolos de conflicto de interés y Chinese walls ejecutables, no sólo declarativos.
- **Gestión del talento y cultura:** itinerarios de carrera transparentes; programas de mentoring y sponsorship; formación continua en habilidades relacionales (negociación, feedback, gestión del conflicto); espacios de seguridad psicológica y prácticas de bienestar basadas en evidencia (cargas, descansos estratégicos, límites de disponibilidad).
- **Ética aplicada:** playbooks deontológicos por práctica; cláusulas de uso responsable de tecnología y datos en hojas de encargo; simulacros éticos periódicos (escenarios realistas, decisiones bajo presión) y canales de consulta/alerta sin represalias.
- **Tecnología con criterio:** adopción de IA y LegalTech bajo gobierno claro (inventario de casos de uso, evaluación de riesgos, trazabilidad, pruebas piloto, medición de sesgos); la tecnología acelera el buen juicio, pero no lo sustituye.
- **Métricas alineadas:** indicadores que combinen resultado jurídico (calidad, éxito sustantivo),

experiencia de cliente (claridad, veracidad, previsibilidad), salud del equipo (rotación, clima, carga) y cumplimiento ético (incidencias, remediaciones). Lo que se mide y se reconoce moldea comportamiento.

En el plano metodológico, el uso del eneagrama ha de entenderse como lenguaje de trabajo y no como etiqueta fija: una guía para anticipar sesgos, ajustar estilos y diseñar intervenciones de equipo. Vincular perfiles (E1–E9) con roles y fases de los asuntos —desde la due diligence hasta el cierre— permite asignar tareas por fortaleza, compensar sesgos y rotar el liderazgo tácticamente sin perder el timón estratégico. El líder que domina esta “coreografía” reduce coste de coordinación, previene errores y multiplica el aprendizaje. El estudio abre, además, líneas futuras de investigación: (i) medir el impacto de programas de autoconocimiento y habilidades relacionales en indicadores duros (productividad, calidad, retención, quejas); (ii) evaluar modelos de gobernanza de IA específicos para servicios jurídicos (calidad, seguridad, sesgo, confidencialidad); (iii) analizar la relación entre diversidad (de género, generacional y cognitiva) y resultados de negocio/ética; (iv) construir casuística local (española y europea) que articule jurisprudencia, códigos deontológicos y casos reales de despacho para docencia clínica.

La aportación original de este trabajo es doble: por un lado, integra liderazgo personal (con eneagrama y soft skills), liderazgo organizacional (cultura, operaciones y talento) y deontología en un marco operativo, orientado a decisiones y no sólo a definiciones; por otro, traduce ese marco a la práctica mediante un análisis aplicado que muestra cómo la presión, bien gobernada, puede convertirse en virtud profesional. La implicación para la abogacía en España es clara: no hay dicotomía entre excelencia técnica y ética; la excelencia es ética aplicada con método. En un entorno de clientes más exigentes, tecnologías más potentes y escrutinio social más fino, la ventaja competitiva será de quien sea capaz de ordenar la complejidad con criterio: liderar personas, diseñar organizaciones que aprenden y sostener, caso a caso, la confianza que legitima a la profesión.

En definitiva, el liderazgo jurídico del presente y del futuro consiste en elegir bien cuando más difícil es elegir. Elegir la verdad a tiempo antes que el atajo; elegir procesos que protegen a clientes y

equipos antes que improvisaciones carismáticas; elegir métricas que premian el “cómo” además del “qué”; elegir —en suma— ser mejores juristas para ser mejores líderes. Cuando ese conjunto de elecciones se hace hábito, la “mejor versión” del abogado deja de ser aspiración retórica y se convierte en forma de trabajar: una forma que gana casos protege personas y refuerza la confianza pública en la justicia. Esa es la promesa y la responsabilidad del liderazgo jurídico que este trabajo reivindica. Como recordaba Séneca, «no hay viento favorable para quien no sabe a qué puerto se dirige». Tras el análisis desarrollado, el abogado conoce ahora ese puerto: la excelencia técnica guiada por la ética, la gestión responsable y el liderazgo consciente. Con la ley como brújula y los estándares deontológicos como carta de navegación, la travesía profesional deja de ser azarosa para convertirse en un viaje deliberado hacia un ejercicio digno, sostenible y humano de la abogacía.

## Referencias

- AGUILAR CAMACHO, Mario. Jesús., & ALONSO NIÑO, Edwin. Hernando. (2015). El liderazgo humanista ético en las organizaciones. *Illustro*, 6, 7-20. <https://doi.org/10.36901/illustro.v6i0.1244>
- ALCÁZAR CRUZ, Pedro. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía coyuntural*, 5(4), 89-122.
- ALMIRÓN ARÉVALO, Virginia., TIKHOMIROVA, Alena., TREJO TORIZ, Axela. Casandra., & GARCÍA RAMÍREZ, José. Miguel. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. <https://doi.org/10.30827/Digibug.34629>
- ÁLVAREZ DE MON, Ignacio. (2005). Filosofar para vivir, vivir para filosofar: Algunas claves del liderazgo personal. *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. IX, 2/05, pp. 15-34 <https://doi.org/10.15581/015.8.33331>
- ARREDONDO TRAPERO, Florina Guadalupe. (2010). La integridad en el liderazgo transaccional y transformacional, una aproximación ética al tema.

- BAENA ORDOSGOITIA, Angie. Vanessa. (2019). Liderazgo: pieza clave en el éxito organizacional. *Revista científica anfibios*, 2(1), 54-59. <https://doi.org/10.37979/afb.2019v2n1.38>
- BARCIA LAGO, Modesto. (2007). Lección de la sátira: la funcionalidad social de la abogacía. *Abogacía y ciudadanía: biografía de la abogacía ibérica. -(Monografías de derecho romano. Derecho administrativo romano; 21), 1000-1057.*
- BERGOGLIO, María Inés. (2014). Diversidad y desigualdad en la profesión jurídica. *Revista Via Iuris*, 6(1), 13-27.
- BIGLIERI, Jorge., RODRÍGUEZ, Fabia. Andrea., ROCA, Marcelo. Agustín., & QUATTROCCHI, Paula. (2021). La necesidad de un liderazgo autocrático y su relación con la positividad. In XIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología.-Universidad de Buenos Aires.
- CABRERO HERRÁIZ, Ángela. (2013). Personalidad psicopática y crimen (algunas reflexiones psicológicas, psiquiátricas, criminológicas y jurídico-penales a resultas del caso José Bretón). *FORO. Revista de Ciencias Jurídicas y Sociales, Nueva Época*, 15(2), 125-155. [https://doi.org/10.5209/rev\\_FORO.2012.v15.n2.41489](https://doi.org/10.5209/rev_FORO.2012.v15.n2.41489)
- COLLADO CAMPAÑA, Francisco. (2011). La renovación del liderazgo y del poder en Platón. In *Innovaciones en la sociedad del riesgo: selección de trabajos presentados en el XVI Congreso Nacional de Sociología en Castilla-La Mancha* (pp. 485-498). Asociación Castellano-Manchega de Sociología (ACMS).
- CONTRERAS TORRES, Françoise., & BARBOSA RAMÍREZ, David. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual universidad católica del norte*, (39), 152-164. Recuperado a partir de <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433>
- CONTRERAS UGARTE, Jesús. Víctor., PALOMAR MALDONADO, Evaristo., PERALTA MARTÍNEZ, Ángel. Ramón., QUINTANAR DÍEZ, Manuel., VALLESPÍN PÉREZ, David., JIMÉNEZ CARDONA, Noemí., ... & VECINO ELICES, Antonio. Luis. (2025). *Retórica jurídica práctica: el liderazgo comunicacional del buen jurista.*
- CORREA-MENESES, J. S., RODRÍGUEZ-CÓRDOBA, M. D. P., & PANTOJA-OSPINA, M. A. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-minister*, (32), 57-82. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.3>
- DE LA HERRÁN GASCÓN, Agustín. (2003). Autoconocimiento y Formación: Más allá de la Educación en Valores. *Tendencias pedagógicas*, (8), 13-42. <https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/1827>
- DE VERDA Y BEAMONTE, José. Ramón. (2009). Resarcimiento del daño moral por intromisiones consentidas en el derecho a la propia imagen de menores (en relación al caso Marta del Castillo). *Diario La Ley*, (7171), 1.
- DÍAZ DÍAZ, María. Vilma., & IDROGO PÉREZ, Luz. Dialexi. (2023). Relación del estilo autoritario del docente y el trabajo colaborativo en Educación Inicial, en la IE N° 331-Cullanmayo.
- EDMANS, Alex. (2022). The purpose of a finance professor. *Financial Management*, 51(1), 3-26. <https://doi.org/10.1111/fima.12387>
- Expertos Omicron, E. (2022). *El eneagrama.* Parkstone International.
- FORÉS, Anna., y GRANÉ. Jordi. (2008). *La resiliencia.* Ed. Plataforma.
- GANGI GUILLÉN, Giuseppe. Kodjack. (2025). Derechos humanos y derecho penal en la era de la inteligencia artificial: retos y propuestas. *Cuadernos de RES PUBLICA en derecho y criminología*,

- <https://doi.org/10.46661/respublica.11635>
- GANGI GUILLÉN, Giuseppe. Kodjack. VII. (2023). An exploration of socio-cultural and linguistic issues for a sustainable migration in the global north. *Aranzadi*
- GERALDO CAMPOS, Luis. Alberto., MERA SÁNCHEZ, Alicia. Roxana., & ROCHA PÉREZ, Esther. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- GUERRERO BEJARANO, María. Auxiliadora., AÑAZCO CAMACHO, Kiana. Annabel., VALDIVIESO SALAS, Rosalva. Paulina, & SÁNCHEZ CÓRDOVA, Óscar. William. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142-148. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>
- GIRALDO, Daniela., & NARANJO AGUDELO, Jorge Andrés. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Universidad del Rosario, 15. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/8672> [https://doi.org/10.48713/10336\\_8672](https://doi.org/10.48713/10336_8672)
- GOLDSTEIN, Arnold. (1978). Escala de evaluación de habilidades sociales. Syracuse University, 10.
- GONZÁLEZ DE ESCALADA ÁLVAREZ, Carlos. (2019). Historia del liderazgo en España: origen del término y evolución contemporánea del concepto de líder. Universidad a Distancia de Madrid - Biblioteca Hipatia, 64.
- LAVESA, Carmen. Bernal. (2016). Personajes con historia. Séneca, de autor a personaje. *Studia philologica valentina*, (18), 17-30.
- LIZ RIVAS, Lenny (2020). Internalizing and externalizing behavior problems in the development of social competence in children, en Cuadernos de psicobiología de la agresión: educación y prevención. Universidad Complutense de Madrid. Dykinson. pp. 91-102. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14567810>
- LIZ RIVAS, Lenny & Delgado Morán, Juan. José. (2019). Women's Media Narratives in Migration. "Los nuevos escenarios en las relaciones internacionales: retos, amenazas y oportunidades", coord. por Emilio José García Mercader; César Augusto Giner Alegría (dir.), Thomson Reuters/Aranzadi, pp. 283-297. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14559630>
- MATTESON, Miriam. L., ANDERSON, Lorien., & BOYDEN, Cynthia. (2016). "Soft skills": A phrase in search of meaning. *portal: Libraries and the Academy*, 16(1), 71-88. <https://doi.org/10.1353/pla.2016.0009>
- MATTESSICH, Richard. (2003). Lecciones de Enron y Arthur Andersen Co. Documento de trabajo. Disponible en: [http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/lcanibano/2007/Tema,202](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/lcanibano/2007/Tema,202).
- MENOR SÁNCHEZ, Pilar. (2022). Reflexiones sobre la formación de los abogados en el siglo XXI. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, (23), 425-431. <https://doi.org/10.20318/eunomia.2022.7133>
- MENDOZA DE GRATEROL, Eva., & MENDOZA DE LORBES, María. Antonia. (2008). El liderazgo ético en organizaciones postmodernas. *Revista de artes y humanidades UNICA*, 9(22), 59-78.
- MOLINA TORO, Vicente. Agustín. (2024). Modelo de abogacía digital para el afrontamiento de desigualdades sanitarias en comunidades gitanas residentes en la ciudad de Sevilla, España.
- MOLINA CAÑABATE, Juan. Pedro. (2008). ¿La identidad visual corporativa de un bufete transmite todos sus intangibles? Un caso práctico: Garrigues. *Área abierta*, (21), 1.
- MUÑOZ MARTÍN, Juan. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor

- Compartido (CVC). *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 7(3). 10.3232/GCG.2013.V7.N3.05
- MUÑOZ CONDE, Francisco. (2019). La vinculación del juez a la ley y la reforma de los delitos contra la libertad sexual. Algunas reflexiones sobre el caso "La Manada". *Revista penal*, (43), 290-299.
- NÁJERA ACUÑA, Santiago Nicolas., HERRERA-SALAZAR, Paola Vanessa., y PÉREZ SISA, Fernando. (2018). Influencia de la personalidad en el liderazgo. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(28), 70-75. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss28.2018pp70-75p>
- NARANJO, Claudio. (2011). *Carácter y neurosis*. La Llave.
- NARANJO, Claudio. (2017). *Ensayos sobre psicología de los eneatispos*. Ed. La Llave.
- PACSI CHOQUE, Ana. Yohanna., ESTRADA MEJÍA, Wendy, PÉREZ VÁSQUEZ, Anel., & CRUZ MACHACA, Pamela. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1). <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>
- PINO FLORES, Francisco Ignacio. (2018). Análisis de un proceso psicoterapéutico de orientación humanista-existencial, desde la mirada teórica del eneagrama de la personalidad.
- RISO, Don. Richard., & HUDSON, Russ. (2012). *La sabiduría del eneagrama*. Ed. Urano.
- ROZO MOGOLLÓN, Sandra. Milena., & ABAUNZA DE GONZÁLEZ, Myriam. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances en enfermería*, 28(2), 62-72.
- SANCHÉZ SANTA BÁRBARA, Emilio. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12(3), 435-439.
- SALEMI TOQUICA, José. Luis. (2022). La importancia del liderazgo servicial como generador de cambio cultural en las organizaciones. *Dictamen Libre*, (30: Enero-Junio). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.30.8827>
- PAYÁ SANTOS, Claudio. Augusto, DELGADO MORÁN, Juan. José; MARTINO, Luigi; GARCÍA SEGURA, Luis, A.; DIZ CASAL, Javier, & FERNÁNDEZ-RODRÍGUEZ, Juan, Carlos. (2023). Fuzzy Logic analysis for managing Uncertain Situations. *Review of Contemporary Philosophy Vol 22 (1)*, 2023 pp. 6780 -6797. <https://doi.org/10.52783/rcp.1132>
- PAYÁ SANTOS, Claudio. Augusto; RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, Víctor; DOMÍNGUEZ PINEDA Neidy Zenaida; DIZ CASAL, Javier; FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Juan Carlos & DELGADO MORÁN, Juan José (2025). Role of the Human Factor in the Cybersecurity Ecosystem. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(4). <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i4.8983>
- TINTORÉ ESPUNY, Mireya. (2003). El liderazgo político en la antigüedad clásica. *Revista de estudios políticos*, (121), 209-222.
- VIEIRA, Bella. M., y MARXELLY. Aldo. Salazar. (2004). Estilos de liderazgo a partir de la idea del hombre. *Revisión clásica y propuesta actual*.
- VILASECA, Borja. (2019). *Encantado de conocerme (edición ampliada): Comprende tu personalidad a través del Eneagrama*. Ed. DEBOLSILLO.
- VILLALVA, Mariuxi., & FIERRO, Isidro. J. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal* 2(4):155-162. 10.33890/innova.v2.n4.2017.210
- VOLLMAR, Klausbernd. (1998). *El secreto del eneagrama: un sistema que revela las claves de la personalidad* (Vol. 89). Edaf.