



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**LIDERAZGO EN EVENTOS DE
TRANSFORMACIÓN SOCIAL: ANÁLISIS DE LAS
FIGURAS DEL PAPA JUAN PABLO II Y MIJAÍL
GORBACHOV Y SU PAPEL EN LA CAÍDA DEL
MURO DE BERLÍN**

Autor: Isabel Álvarez Fernández del Vallado

Directora: Sandra Cuadrado Nícoli

Madrid

Marzo 2015

Isabel
Álvarez
Fernández del Vallado

**LIDERAZGO EN EVENTOS DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL: ANÁLISIS DE LAS FIGURAS DEL
PAPA JUAN PABLO II Y MIJAÍL GORBACHOV Y SU PAPEL EN LA CAÍDA DEL MURO DE
BERLÍN**



ÍNDICE

Parte I- Introducción	3
1.1. Resumen	3
1.2. Estado de la cuestión	4
1.3. Justificación del tema.....	5
1.4. Objetivos	6
1.5. Metodología	6
1.6. Estructura	7
Parte II - Marco teórico: Teorías de liderazgo y análisis histórico de la variable situacional: La Caída del Muro de Berlín	8
2.1. Recorrido a través de las distintas Teorías acerca del concepto liderazgo	8
2.2. Descripción de la variable situacional y el evento histórico: La caída del Muro de Berlín	12
Parte III - Construcción del modelo de análisis	15
3.1. Elección de las variables más relevantes seleccionadas a partir de las Teorías de liderazgo analizadas	15
3.1.1. Teorías de rasgos de personalidad	15
3.1.2. Teorías modernas de comportamiento	16
3.2. Formulación de indicadores empleados para la localización de las variables	20
Parte IV – Aplicación del modelo a los líderes seleccionados y resultados	28
4.1. Papa Juan Pablo II.....	29
4.1.1. Recorrido biográfico para la localización de variables de rasgos	29
4.1.2. Análisis de documentos y discursos para la localización de variables de conducta	33
4.2. Mijaíl Gorbachov	37
4.2.1. Recorrido biográfico para la localización de variables de rasgos	38
4.2.2. Análisis de documentos y discursos para la localización de variables de conducta	41
Parte V – Conclusiones	47
Parte VI – Anexos	51
Anexo 1: Tabla de variables con la formulación de sus respectivos indicadores sus indicadores descritos	51

Anexo 2: Tabla de ilustrativa de la aplicación del modelo a los líderes analizados 58
VII – Bibliografía 61

Parte I- Introducción

1.1. Resumen

El presente trabajo comprende un exhaustivo análisis del concepto de liderazgo mediante la construcción de un modelo de variables seleccionadas entre las teorías más importantes existentes hasta el momento (localizadas mediante la aplicación de una serie de indicadores formulados previamente), y su posterior aplicación a dos de los líderes más relevantes a nivel histórico, político y cultural del siglo XX, Juan Pablo II y Mijaíl Gorbachov, gracias a cuya aportación se produjo un acontecimiento que cambió el rumbo de la historia: la caída del Muro de Berlín.

Palabras clave: liderazgo, variables, Papa Juan Pablo II, Mijaíl Gorbachov, Muro de Berlín.

Abstract

This paper addresses a deep analysis of the concept “leadership” by the construction of a model made up by using the most important variables selected from the most relevant Leadership Theories that have existed until the present days (located by the use of some previously formulated indicators), and their application in two of the most significant political, historical and cultural leaders of the twentieth century, John Paul II and Mikhail Gorbachev, thanks to whom intervention an event that changed the course of History happened: the Fall of Berlin Wall.

Key Words: leadership, variables, Pope John Paul II, Mikhail Gorbachev, Berlin Wall.

1.2. Estado de la cuestión

El liderazgo es un concepto que ha sufrido una gran evolución a lo largo de la historia, por la importancia que tiene a nivel de avance de la sociedad en todos sus ámbitos, tanto político, como económico, empresarial o cultural. Los estudios existentes han abarcado el tema desde diferentes perspectivas, lo que ha dado lugar a una serie de teorías y modalidades de líder en cuanto a tipología. A raíz del estudio de personajes que han sido clave a lo largo de la historia aparecieron las denominadas teorías de personalidad, cuyo ángulo de análisis se encuentra en la investigación de aquellas características que dichas figuras comparten, siendo de estas la más moderna la teoría de los rasgos, de 1960. A su vez en la década de 1940 surgieron también teorías conductuales, centradas en las conductas concretas de los líderes eficaces, así como las teorías basadas en la contingencia, en las que a lo que se da primacía es al contexto y situación de cada líder en cuestión. Pero quizás las teorías más importantes en la actualidad, a las que se suele denominar teorías modernas, son las del liderazgo carismático, transaccional, transformacional y, más recientemente, liderazgo ético, surgida principalmente de la palpable carencia de valores de la sociedad contemporánea, salida a la luz principalmente a raíz de la crisis de los últimos años. Sobre estas teorías se han llevado a cabo numerosos estudios y se han alcanzado diversas conclusiones que han resultado ser de gran aportación a la evolución del concepto. (Judge, T. y Robbins, S, 2014; Hawver, Humfrey y Pollack, 2008; Hinkin y Tracey, 1999; Bass, 1997...)

Por su parte, y ya en relación con los dos líderes seleccionados, los estudios y escritos acerca tanto de su vida como de sus logros y actuaciones han sido numerosos, a pesar de ser ambos personajes de la actualidad (uno de ellos murió hace de apenas diez años y el segundo continúa impartiendo conferencias y escribiendo libros acerca de sus memorias y vivencias). Se les ha estudiado y analizado desde numerosas perspectivas, como ideológicas, religiosas, históricas, y como líderes. Además, debido a la gran capacidad intelectual de ambos, tenemos un gran número de documentos, encíclicas, libros y discursos redactados por ellos mismos que nos transmiten sus visiones e ideales y que además suponen una manifestación de su carácter y personalidad. (Gaddis,

2006; Grachov, 2005; Gorbachov, 1993; Morales, 2006 ; Eguía, 2004; Zizola, 2005...).

También sobre el evento en concreto han escrito grandes autores, ya no sólo en manuales de Historia sino que también existe mucha literatura periodística tanto de la época como de los años posteriores acerca del mismo. Precisamente este año, con motivo del 25 aniversario se han publicado numerosos artículos del acontecimiento y de toda la situación del momento, de los años posteriores, y, de gran interés para nosotros, de los líderes de ese momento y las repercusiones futuras que tuvo su actuación. (Gasps, 1989; Sotelo, 2010; Reddemann, 2009...)

1.3. Justificación del tema

Si bien es cierto que, como ya hemos indicado, existen numerosos análisis y teorías acerca del liderazgo que se han llevado a cabo desde numerosas perspectivas, este estudio lo que persigue es tomar aquella que se centra en personajes de gran repercusión, pero tomando un especial foco en un evento histórico concreto que une a ambos personajes escogidos por no haberse podido lograr el mismo sin su intervención, la Caída del Muro de Berlín. Es bien sabido que dicho evento cambió el rumbo de la historia, siendo probablemente el acontecimiento más importante del siglo XX, pero coinciden los expertos en el tema en que esto no habría sido posible sin la colaboración conjunta de los distintos líderes del momento que, a pesar de sus diferencias en cuanto a ideología y pensamiento, fueron capaces de dejarlas a un lado y asumir el rol de líderes para conseguir acabar con la situación de un mundo dividido y con una de sus partes sometidas a la más profunda de las miserias.

Y para estudiar esto desde el punto de vista de liderazgo, se construye en el presente trabajo un modelo de las variables que se han considerado más importantes derivadas de los estudios anteriores acerca del liderazgo, a fin de aplicarlo y poder comprobar la relevancia que tienen en las personas que toman este rol de líderes para la consecución de las metas que se proponen, en este caso de una trascendencia histórica en todos los sentidos.

1.4. Objetivos

El objetivo general del trabajo consiste en explorar las variables de personalidad y comportamiento de un líder, captando su relevancia y nivel de influencia en situaciones de gran impacto y transformación social. Para lograrlo, se proponen una serie de objetivos específicos, que son los siguientes:

- Estudiar el marco histórico de un evento de crucial impacto: la Caída del Muro de Berlín.
- Repasar la evolución de las diferentes teorías de liderazgo desde sus comienzos hasta la actualidad.
- Elaborar un modelo de análisis a partir de las variables de personalidad (rasgos) y comportamiento (conducta) más relevantes de las estudiadas anteriormente en las teorías.
- Formular una serie de indicadores para poder medir cada una de las variables del modelo de liderazgo construido, a fin de realizar un análisis cualitativo riguroso de cada líder escogido.
- Aplicar el modelo de variables construido a los dos líderes seleccionados, el Papa Juan Pablo II y Mijaíl Gorbachov, empleando para ello tanto la biografía y experiencias de ambos como los discursos, Memorias, Encíclicas y otros documentos redactados o impartidos por ellos mismos.
- Concluir acerca de los resultados hallados a partir de la aplicación del modelo.

1.5. Metodología

Para la consecución de los objetivos previamente planteados se ha desarrollado una metodología de modo inductivo en distintas fases.

En primer lugar, y para ahondar previamente en el concepto de “líder”, se ha propuesto una definición del mismo, para pasar a una revisión de la literatura acerca del desarrollo de las distintas teorías que han existido y los tres tipos de líderes que se proponen en la actualidad. A raíz de este estudio, se han escogido una serie de variables consideradas las más relevantes de cara al trabajo a realizar, para estudiarlas en cada uno de los personajes que ahora se mencionarán.

A continuación se han realizado investigaciones en diferentes fuentes a fin de profundizar en el contexto histórico de la época que nos concierne, para poder comprender y analizar si verdaderamente la situación temporal y espacial afecta en la aparición de líderes, algo sobre lo que se han realizado numerosos estudios.

Después de esto se ha desarrollado un ahondamiento en las figuras de Mijaíl Gorbachov y el Papa Juan Pablo II, tanto en su vida como en algunos de sus principales discursos, para poder estudiar en ellos las variables previamente seleccionadas, y encuadrarles en alguno de los tres tipos de liderazgo.

Finalmente, y tras todo lo expuesto, se propondrán las conclusiones a las que se ha llegado después de todo el análisis.

1.6. Estructura

El presente trabajo se compone de cinco grandes bloques, cada uno de los cuales se divide en diferentes partes.

El primer bloque corresponde a la introducción, y contiene el resumen del trabajo, una revisión del estado de la cuestión, justificación de la elección del tema y modo de abordarlo, objetivos propuestos a modo general y específico, metodología y estructura en cuanto a ordenación.

El segundo bloque contiene el marco teórico sobre el que partiremos, que se compone de una revisión de las teorías de liderazgo existentes hasta la actualidad, y un análisis de la variable situacional correspondiente al momento histórico en el que nos enfocaremos y su acontecimiento concreto: la caída del Muro de Berlín.

El tercer bloque consiste en la construcción del modelo de análisis, mediante la selección de las variables que se analizarán y una formulación de los indicadores que se proponen para la localización de dichas variables.

El cuarto bloque se compone del análisis de los dos líderes seleccionados, aplicando el modelo planteado en el bloque anterior, y utilizando como material de análisis para localizar las variables tanto la biografía (variables de rasgo) como los documentos y discursos de ambos (variables modernas).

El siguiente bloque contiene las conclusiones a las que se ha llegado tras todo el desarrollo del trabajo, y le siguen los dos últimos correspondientes a la bibliografía empleada y los anexos.

Parte II - Marco teórico: Teorías de liderazgo y análisis histórico de la variable situacional: La Caída del Muro de Berlín

2.1. Recorrido a través de las distintas Teorías acerca del concepto liderazgo

En el presente epígrafe llevaremos a cabo un repaso cronológico acerca de las distintas teorías y modelos que han existido históricamente sobre el liderazgo, deteniéndonos en las tres más modernas y reconocidas. Comenzaremos con las teorías de los rasgos, para pasar a un breve análisis de las teorías conductuales. A continuación nos referiremos a las teorías basadas en la contingencia, para finalmente centrarnos en el liderazgo transformacional, el carismático y terminar con el liderazgo ético, surgido como consecuencia de la creciente importancia que se le está dando a la ética en los tiempos actuales.

Pero en primer lugar, ¿Qué es el liderazgo? Si bien es cierto que se han dado numerosas definiciones acerca de este concepto, me ha parecido muy ilustrativa la propuesta por Robbins y Judge (2013), que consideran que se trata de “la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o conjunto de metas”. Dichos autores establecen que dicha influencia puede ser otorgada de manera formal, pero que esto no garantiza la eficacia, pudiendo los líderes surgir desde el interior de un grupo.

Las primeras teorías, entre los años 1960 y 1990 estaban enfocadas en la búsqueda de características personales y cualidades que definieran a los líderes, llegándose a encontrar cerca de ochenta rasgos en distintos estudios, de los cuales solo cuatro o cinco eran comunes en los distintos análisis realizados, lo que llevaba a gran conclusión (Judge, T. y Robbins, S, 2014), aunque finalmente fueron organizados dando lugar a la

teoría de la personalidad de los cinco grandes (Judge et al, 2002). Dentro de los rasgos de la personalidad los que más se encontraban en los líderes eran la extroversión, pues los líderes suelen ser personas sociables y dominantes; la escrupulosidad, por el hecho de ser capaces de cumplir sus compromisos; y la apertura, al ser creativos y flexibles. (Ng, Ang y Chan; 2008) Otro rasgo importante de estos estudios es la inteligencia emocional, destacando como componente fundamental en el liderazgo la empatía, con la habilidad de percibir las necesidades y escuchar a los demás. (Hawver, Humfrey y Pollack, 2008)

La aparición de una segunda corriente de teorías comenzó en la década de 1940 a raíz de los Ohio State Studies, tratando de localizar dimensiones independientes del liderazgo. Son las denominadas teorías conductuales, que se basan en que lo que distingue a los líderes son sus conductas específicas. La primera de las dimensiones, la estructura de iniciación, hace referencia al grado de definición y estructuración del propio rol y el de los seguidores por parte del líder; mientras que la segunda, la consideración, describe el grado de confianza en las relaciones entabladas por el mismo. (D. Akst, 2007)

Por otro lado, las teorías basadas en la contingencia sostienen la aparición de líderes eficaces en función de la dificultad y complejidad del contexto situacional. Es preciso destacar que, si bien nuestro trabajo estará más enfocado en las teorías contemporáneas, sostenemos que el contexto juega asimismo un papel muy relevante en el desarrollo de los líderes que analizaremos, y este es el motivo de la breve introducción histórica que se llevará a cabo para comprender la situación que se daba en aquel momento. Para explicar dichas teorías existen tres modelos, que son el modelo de contingencia de Fiedler, que establece que el desempeño del grupo está en función de la correlación entre el grado de control del líder y el estilo del mismo, desarrollando un cuestionario y otorgando puntuaciones del mismo para identificar el estilo de liderazgo; la teoría del liderazgo situacional, que plantea que el liderazgo correcto ha de ser en función del grado de motivación de los seguidores y su capacidad de realización de tareas; y la teoría de camino hacia la meta, en la que Robert House postula que el papel del líder se centra en otorgar recursos como información o apoyo a sus seguidores para lograr estos la consecución de sus metas. (Judge, T. y Robbins, S, 2014).

Tras este repaso acerca del concepto y teorías llegamos a las tres contemporáneas, que son en las que nos detendremos a fin de posteriormente localizar las variables a analizar (aunque también tomaremos ciertos aspectos de las anteriores como ya se mencionó). Surgieron en la década de 1980, momento en el que investigadores comenzaron a mostrar gran interés por las características simbólicas y emocionales. Si bien es verdad que existen autores que identifican como sinónimos dos de estas teorías, nosotros las trataremos de modo diferenciado, finalizando con la derivación última de las mismas, que será la tercera que analizaremos.

La primera de ellas es la teoría del liderazgo carismático, cuyo pionero es Max Weber, que considera que el carisma es un concepto basado en la percepción de los seguidores de que el líder ostenta cualidades excepcionales, estableciendo asimismo que estas figuras surgen en el concepto de una crisis social, ofreciendo soluciones mediante la atracción hacia una visión que logra mostrar como alcanzable, llegándose a considerar un individuo extraordinario. (Judge, T. y Robbins, S, 2014). Esta teoría ha evolucionado existiendo numerosas versiones, de las cuales emplearemos la teoría del autoconcepto del liderazgo carismático, desarrollada y revisada por Shamir, House y Arthur (1993). Estos autores incorporaron la motivación humana a lo previamente expuesto, y consideraron que las creencias del líder son percibidas como correctas por sus seguidores, lo que conlleva que al sentirse atraídos por él se hallen emocionalmente involucrados con la misión propuesta por este, contribuyendo a su éxito. En esta modalidad de liderazgo los rasgos y conductas son un punto clave. En cuanto a los primeros, se caracterizan por ser personas con gran confianza en sí mismos y fuerte convicción respecto a sus creencias e ideales. Respecto a las conductas se caracterizan por:

- Visión atractiva
- Comunicación expresiva y contundente en la transmisión de la visión
- Auto sacrificios y asunción de riesgos personales
- Altas expectativas
- Ejemplo a los seguidores
- Transmisión de confianza
- Identificación con seguidores

Es preciso destacar también que estos autores consideran que las variables contextuales adolecen de gran importancia, siendo más probable el surgimiento de líderes en momentos de crisis que hayan originado desencanto general, aunque a diferencia de Weber dejan claro que esta condición no es imprescindible. Las circunstancias adversas propician la emergencia del líder, al ser este capaz de comprender las necesidades y ofrecer soluciones alcanzables, a pesar de que normalmente este tipo de líderes son de carácter temporal hasta la desaparición de la misma, tal y como establecían Boal y Bryson, en 1998 (Davies y Davies, 2004).

La segunda teoría es la del liderazgo transformador, cuyo gran precursor es James McGregor Burns (1987), que contrastó el liderazgo transformador con el transaccional. Mientras que el primero de ellos apela a valores morales tratando de concienciar a los seguidores aumentando su concienciación en cuanto a cuestiones éticas, el segundo se basa en la motivación de los seguidores en el intercambio de beneficios, con intereses egoístas. Las conductas características del liderazgo transformador, que de los dos es en el que nos centraremos, son la influencia idealizada, estimulando identificación y emociones por parte de los seguidores; estimulación intelectual, aumentando en ellos la concienciación y espíritu de superación de los problemas; y la consideración individualizada, incluyendo apoyo y ánimo en los mismos, tal y como establece Bass en 1985 (Nader y Castro Solano, 2007). En cuanto al contexto, este tipo de liderazgo se considera eficaz en cualquier tipo de cultura u organización (Bass, 1997), teniendo ciertas variables circunstanciales mayor peso en la probabilidad de su aparición, como entornos dinámicos o inestables con necesidad de cambio, potenciando el efecto de liderazgo en los seguidores (Hinkin y Tracey, 1999).

El último estilo de liderazgo que examinaremos es el surgido recientemente como consecuencia de la importancia que se ha ido dando al aspecto ético en la sociedad, especialmente a raíz de la crisis. Es el denominado liderazgo auténtico, en el que derivan tanto los líderes transformacionales que favorecen las virtudes morales cuando tratan de cambiar actitudes y conductas de sus seguidores (Burns, 1978) como los líderes carismáticos, puesto que el carisma posee un componente ético si se da de forma constructiva para servir a los demás (Judge y Robbins, 2014).

Uno de los últimos enfoques dados a este tipo de liderazgo es el denominado liderazgo de servicio, en el que en lugar de emplear el poder para alcanzar los fines, los líderes tratan de persuadir y alentar a los seguidores a ello (Dierendonck, 2011). Uno de los rasgos más característicos es la confianza, que definiremos como un estado psicológico en el que un individuo cede a mostrarse vulnerable por las expectativas positivas que posee del líder (Rousseau et. Al, 1998). Sin embargo hemos de tener en cuenta que la misma no depende sólo del propio líder, sino de sus seguidores, quedando reflejada en tres características primordiales, que son la benevolencia, que implica el interés primordial del líder en los demás por encima del propio; la habilidad, que hace referencia a los conocimientos técnicos e interpersonales; y la integridad, que implica honestidad y veracidad (D. Jones, 2003).

Tras este recorrido hemos logrado llegar a una mayor comprensión del concepto de líder y su evolución a lo largo de la historia. Podemos apreciar como en ocasiones se le ha dado más peso a sus rasgos personales, en otras a su contexto y momento de surgimiento, otras veces se ha hecho hincapié en las conductas de los mismos... Teniendo en cuenta que todas tienen su relevancia y que no se da la existencia de una totalmente cierta ni totalmente incierta, tomaremos aspectos de todas para la elaboración de nuestro análisis, si bien haremos más hincapié en el concepto de líder carismático y el ético, pues son las que, como posteriormente iremos comprobando, mejor encajan en los dos personajes escogidos, aunque también destacaremos en gran medida su contexto y el hecho de que ambos surgieran en un momento de crisis, logrando conjuntamente y gracias a la ayuda de algunas figuras más, que se produjera uno de los mayores acontecimientos que logró cambiar el rumbo de la historia. Por ello antes de comenzar el estudio levaremos a cabo una revisión de dicho contexto.

2.2. Descripción de la variable situacional y el evento histórico: La caída del Muro de Berlín

En el presente epígrafe llevaremos a cabo una descripción del contexto situacional y momento que les tocó vivir a los líderes seleccionados. Como ya hemos podido comprobar en la explicación anterior, de entre todas las teorías existentes hay algunas

que consideran que el surgimiento de líderes v aparejado a la situación del momento, y que estos aparecen en situaciones de necesidad en las que es preciso un cambio y personas válidas para llevarlo a cabo. Precisamente, tal y como comprobaremos a continuación, el contexto de los dos líderes analizados era enormemente propicio para la aparición de figuras que supusieran un símbolo de cambio y mejora, ya que se trataba de un momento en el que Europa y en definitiva, el mundo, se encontraban divididos en dos mitades, el mundo occidental y el mundo oriental, siendo este segundo un paraje de pobreza y miseria por el sistema implantado, el comunismo. De las teorías analizadas, y centrándonos en la del liderazgo carismático y transformacional, Según Shamir, a pesar de no ser necesaria una crisis para la efectividad del liderazgo, es más probable que este surge cuando existen grandes problemas, y por su parte, el liderazgo transformacional es más relevante en un entorno dinámico con inestabilidad que propicia la necesidad de cambio, en el que se da poder a ciertas personas para ser flexibles e innovadores (Vries, Roe y Tharsi, 2002).

El hecho histórico que se analiza en el presente epígrafe es sin duda uno de los más importantes del siglo XX. Con el fin de la segunda Guerra Mundial en 1945, Alemania quedó dividida en cuatro zonas que pasaron posteriormente a ser dos, la República Federal Alemana (RFA), que se correspondía con la parte Occidental, y la República Democrática Alemana (RDA), zona Oriental. (Gasps, 1989) Durante los años siguientes las diferencias fueron haciéndose cada vez más palpables, y en 1949 tres tercios eran controlados por Gran Bretaña, Estados Unidos y Francia, mientras que Alemania del Este quedaba bajo el dominio de la Unión Soviética, con Stalin como dirigente, ya reconocida la zona de su influencia como República Democrática, a la que se sumaban otros Estados como Hungría, Albania, Corea del Norte, República Popular China, Bulgaria, Polonia y Rumanía. (Lewis Gaddis, 2005).

En toda la región, los agentes bajo la dirección del dictador soviético Joseph Stalin trabajaron para subvertir los regímenes democráticos. Pronto, el gobierno libre había desaparecido en Europa del Este, y se extendió el temor en Europa occidental a que los países comunistas tomaran el poder. El británico Winston Churchill dio voz a estos temores y proporcionó un nombre para lo que estaba procediendo donde el Ejército Rojo de la Unión Soviética se había situado al final de la guerra, aclamando en uno de sus memorables discursos, en la universidad en Missouri en marzo de 1946, que

"una cortina de hierro ha descendido en toda Europa." Efectivamente, existían grandes desigualdades y, mientras que la economía en la zona Occidental florecía con la definitiva instauración del capitalismo, la zona del Este sufría, principalmente en Alemania por ser el área colindante, una pérdida de población debido a las malas condiciones en las que vivía la población, sometida a la ideología comunista.

Estos hechos propiciaron que en 1961 se levantara un muro provisional con tal de impedir esta fuga masiva que se estaba produciendo, quedando de forma ya explícita y concreta dividida en dos la ciudad de Berlín. A pesar de que esta medida fue presentada como medida provisional lo cierto es que el paso de los años sólo proporcionaba una subida en el nivel de vida de la zona Occidental, aumentando los deseos de la población del Este a huir de dicha zona, pues se encontraban en una sociedad gobernada por el comunismo, con una economía agraria y precaria, sin existencia de propiedad privada y con salarios mínimos que hacían que la mayoría se encontrara en condiciones precarias e inhumanas. (Sotelo, 2010).

Existen varias opiniones acerca de las causas que fomentaron la caída del muro. Una de ellas, indudablemente, es la introducción en la Unión Soviética de las políticas de “perestroika”, que suponía una reorganización del sistema, y “glasnost”, que abría la veda a la libertad de expresión, tan penalizada en el régimen soviético, por parte del dirigente político Gorbachov, cuya figura analizaremos a lo largo del trabajo, al ser uno de los líderes que trajeron consigo el cambio en Europa.

Otro importante papel lo jugó el Papa Juan Pablo II. El segundo de sus viajes tuvo como destino Polonia, su Estado natal, que había sufrido en gran medida las consecuencias del sistema comunista. Ahí apoyó incondicionalmente al fundador del sindicato “Solidaridad”, Lech Walesa, que fue otra de las llamas que tuvieron mella en la caída del muro (Reddemann, 2009), y gracias a ello y los numerosos discursos con los Cuerpos Diplomáticos y apoyo a Ronald Reagan y Margaret Thatcher, consiguió ser uno de los principales impulsos para el hito histórico de la caída del Muro, y con ello del Comunismo.

Y precisamente podemos tras este repaso histórico comprobar cómo efectivamente las variables situacionales que enmarcan nuestro evento son de gran

pobreza, miseria, opresión y desesperación que hacían sin duda necesaria y propicia la aparición de figuras que con valentía llevaran a cabo un cambio de tendencia y renovación como la que sin duda realizaron los líderes mencionados y que a continuación analizaremos.

Parte III - Construcción del modelo de análisis

3.1. Elección de las variables más relevantes seleccionadas a partir de las Teorías de liderazgo analizadas

En el presente epígrafe, tras haber ya analizado tantos los diferentes estilos de liderazgo como el contexto histórico en el que se hallaban los dos líderes a estudiar, procederemos a la elección de las variables que vamos a analizar en cada uno de ellos, a fin de construir nuestro modelo de análisis.

Para ello tomaremos las teorías anteriormente explicadas, y tomaremos de algunas de ellas las variables que resulten más indicadas para los dos casos de estudio.

3.1.1. Teorías de rasgos de personalidad

En primer lugar, comenzaremos con las teorías de los rasgos. Al haber sido las tradicionalmente empleadas para analizar líderes históricos, consideramos que tienen bastante relevancia a la hora de llevar a cabo nuestra elección. Si bien es verdad que en un primer momento no se llegaba a ninguna conclusión clara debido a los numerosos y diversos rasgos que se encontraban en cada una de las distintas figuras, con tan pocas coincidencias entre los de manera que no se encontraba un patrón claro que fuera común y pudiera considerarse un elemento propio del liderazgo, la aparición de la teoría de la personalidad de los cinco grandes solucionó parte de este aspecto, pues se encontraron rasgos que efectivamente coincidían en el rol de líder.

El primero de ellos, la **extroversión**, “representa la tendencia a ser sociable, enérgico, activo, y la emoción que buscan” (Tupes y Christal, 1961), era el más

fuertemente palpable. Por ello será la primera variable que tomaremos para nuestro modelo de análisis.

Del resto de los rasgos de esta teoría, a pesar de existir cierta divergencia los estudios más recientes establecen que el siguiente rasgo más asociado con relación positiva al liderazgo es la **agradabilidad**, “tendencia a ser amable, gentil, de confianza y de confianza, y cálido, (Tupes y Christal, 1961), por lo que será la segunda componente de nuestro modelo.

Los otros tres rasgos característicos de la teoría, que son la conciencia, el ajuste a la experiencia y la apertura, han mostrado correlaciones menos significativas, por lo que, aunque la tercera nos ha suscitado dudas al tratarse de una variable que parece sugerir en un primer momento una relevancia grande en la imagen que tenemos de un líder hemos considerado que no formarán parte del estudio que llevaremos a cabo, puesto que hemos decidido darle primacía a la visión que desde un primer momento ha de tener marcada.

Mencionamos también *supra* la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo, puesto que aunque en muchas ocasiones se tiende a dar importancia al aspecto técnico y conocimiento en el rol de un dirigente, es igual o más trascendente que sea capaz de involucrarse con las emociones de sus seguidores, y ser capaz de transmitir las suyas propias, sabiendo por tanto manejar tanto las propias como las ajenas (Goleman, Boyatzis y Mc Kee, 2002). Y en referencia a la misma, uno de sus principales componentes, de suma relevancia de cara al liderazgo, es la empatía. Un líder que posee esta característica es capaz de percibir las necesidades de los demás, tanto escuchando como captando lo no dicho pero sentido por los seguidores, interpretar. Por lo tanto, la empatía será la tercera de nuestras variables en el estudio.

3.1.2. Teorías modernas de comportamiento

Tras la elección de variables concernientes con los rasgos, continuaremos la construcción de nuestro modelo de análisis con las relativas a las tres modalidades contemporáneas de liderazgo, que como ya indicamos previamente son el liderazgo transformacional (el transaccional tiene menos relevancia y presencia en los líderes analizados), el liderazgo carismático y el liderazgo ético, puesto que a pesar de haber realizado una breve descripción de las teorías conductuales y de contingencia, podría

decirse que estas han sido relativamente desbancadas y englobadas por las posteriores en sus aspectos más importantes. En esta ocasión nos enfocaremos en las conductas más características de cada una de ellas para el análisis.

❖ **LIDERAZGO CARISMÁTICO**

En cuanto a la modalidad de líder carismático, sobre la cual ya introdujimos previamente que se caracteriza por la percepción del líder como individuo extraordinario capaz de interferir en las emociones de sus seguidores, hemos tomado en nuestra selección expuestas en el epígrafe anterior, sintetizándolas en cuatro que resumen todas.

La primera de ellas es la **visión**, que podría considerarse el componente principal al constituir la meta ideal que se tratará de lograr, y en la que el líder proporciona al grupo una identidad única proponiendo un mejor status quo para el futuro (Conger y Kanugo, 1998). En este aspecto es de suma importancia la formalización o declaración de la visión, empleando enunciados con palabras y frases que transmitan valores, brindando un ejemplo a imitar. Este es el motivo por el que parte de nuestro análisis estará basado en los discursos más importantes impartidos por los líderes escogidos.

La segunda es la **asunción de riesgos personales y auto sacrificios** a fin de lograr las metas establecidas en la visión. Esta variable es de gran relevancia en nuestro análisis, pues junto con la visión, describe gran parte de la personalidad de nuestros líderes, ya que ambos llevan a cabo esta asunción personal de riesgos a fin de lograr lo que prometen a sus seguidores, tal y como comprobaremos más tarde.

La tercera conducta será la **sensibilidad frente a necesidades de los seguidores**, al percibir los sentimientos y carencias de estos (Conger y Kanugo, 1998). Esto también se plasmará en nuestro análisis ya que claramente la época y condiciones en las que los individuos vivían son el gran motor que impulsa a los dos protagonistas a luchar fervientemente por un cambio de la situación.

Por último, el **comportamiento no convencional** será otra de las conductas seleccionadas, ya que en este tipo de liderazgo, al ser el líder percibido como personaje extraordinario despierta emociones demostrando confianza y valor hacia la visión (...),

de tal forma que en numerosas ocasiones lleva a cabo conductas poco comunes y fuera de lo corriente, lo que produce una mayor atracción e involucración por parte del resto.

❖ **LIIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

A continuación pasamos a la selección de variables correspondiente a la segunda de las teorías contemporáneas, la del liderazgo transformacional. En esta modalidad los seguidores presentan una especial admiración y respeto por el líder, sintiéndose motivados por el mismo de tal forma que superan sus intereses personales activando necesidades superiores siendo capaces de ir más allá precisamente por ese sentimiento de superación de modo colectivo, lo que diferencia esta teoría de la del liderazgo transaccional, aunque no sean excluyentes y se complementen. (Bass, 1985).

Las conductas seleccionadas a fin de continuar con la construcción de nuestro modelo de análisis serán una de las tres propuestas originalmente por Bass y una de las incorporadas más recientemente por Bass y Avolio en 1997, todas ellas escogidas por su relevancia y presencia en los líderes de análisis.

La primera de ellas es la **influencia idealizada**, que consiste en la identificación de los seguidores con el líder y la estimulación de sentimientos compartidos con el mismo. Esta conducta en concreto está muy relacionada con el liderazgo carismático expuesto previamente, puesto que supone una atribución de carisma al líder, al ser este percibido como alguien extraordinario a quien imitar. Pero en el liderazgo transformacional esta conducta es sólo una de las que se contemplan, por ello muchas veces se considera que va un paso más allá.

La segunda de las conductas es la **estimulación intelectual**, mediante la cual los seguidores consiguen atribuir un nuevo enfoque a los problemas, aumentando la concienciación ante los mismos y creando nuevas soluciones para hacerles frente. (Eagly, Johannesen-Schmidt, y Van Engen, 2003). Esto tiene gran importancia en los líderes que estamos analizando, puesto que la situación que vivían hacía necesario un cambio y nueva perspectiva ante los problemas que se vivían en el momento, y gran parte del hito logrado con la caída del Muro se debe a estos nuevos aires de cambio inspirados por estos líderes.

Por último, la conducta introducida con las revisiones más recientes de esta teoría es la denominada **motivación inspiradora**, consistente en la comunicación de una visión atractiva, de la misma forma que veíamos en los líderes carismáticos, empleando símbolos que lograran implicar a las personas, y transmitiendo asimismo el mensaje con el ejemplo. No cabe duda de que esta variable es de gran repercusión en nuestro análisis pues uno de los rasgos que más caracterizaron a ambos líderes fue su capacidad de transmitir, mediante sus discursos y el ejemplo personal, cada uno con sus relativas circunstancias, creencias e ideologías, que realmente era posible terminar con la situación en la que se encontraban de una Europa dividida en dos, y realmente fueron capaces no solo de crear esta visión que parecía en un primer momento inalcanzable, sino también de transmitirla de una forma tan fuerte y motivadora que mediante el esfuerzo colectivo acabó por lograrse.

❖ **LIDERAZGO ÉTICO**

En cuanto la modalidad ética de liderazgo, previamente descrita, la variable escogida ha sido la que mencionamos como clave y eje, la **confianza**, crucial en nuestro análisis puesto que el éxito logrado no habría sido posible sin haber sido estos líderes seguidos y apoyados por el resto de individuos, para lo cual es necesario un elevado grado de confianza en ellos, que se traduce en la creencia de que el líder no actuará de forma oportunista, sino por el bien del resto, lo que lleva a ceder ante el mismo colocándose en una posición de vulnerabilidad por ausencia de temor de que este lleve a cabo algún engaño.

Centrando nuestra atención en las características que tendremos en cuenta a la hora de apreciar la confianza, tomaremos dos de las que anteriormente explicamos. Por un lado, la integridad, que ha sido calificado como el mejor medidor de esta variable, puesto que se refiere a la veracidad y la honestidad de lo que predica el líder (D. Jones, 2003), y hemos de tener en cuenta que en nuestro trabajo estos puntos adquieren una gran importancia, pues los acontecimientos ocurridos fueron de tal repercusión que si no se hubieran cumplido o hubieran sido incoherentes los resultados con la visión inicial podría haber tenido unas consecuencias desastrosas a nivel mundial. Por otro lado, la benevolencia, que se refiere al comportamiento generoso y altruista por parte del líder,

enfocado en el resto y nunca en sí mismo, razón por la cual es el otro baremo de medir la confianza. Sin duda es muy aplicable a nuestro análisis ya que las actuaciones que tuvieron que llevar a cabo estos líderes fueron sin duda sumamente difíciles para ellos, lo que refleja la forma desinteresada y entregada con la que las llevaron a cabo.

3.2. Formulación de indicadores empleados para la localización de las variables

Hemos ya cerrado la selección de variables a tener en cuenta en el análisis de nuestro trabajo, pero a continuación, antes de comenzar, nos quedan en este epígrafe dos tareas a llevar a cabo.

Por un lado, procederemos a sintetizar aquellas que, a pesar de ser expuestas con distinta denominación en diferentes teorías, tienen el mismo significado, por lo que las fusionaremos en nuestro modelo a la hora de estudiarlas.

Por último, con el fin de otorgar de la mayor objetividad posible a nuestro trabajo y que no caiga en un análisis subjetivo que pueda variar en función de la persona que lo lleve a cabo y su forma de percepción personal, formularemos una serie de indicadores con los cuales podremos llevar a cabo nuestro análisis de variables.

En cuanto a la tarea de síntesis, dado que ya habíamos realizado una previa a nivel interno de cada teoría, externamente únicamente procederemos a fusionar dos de las variables de las teorías carismática y de rasgos, de las cuales, como ya establecimos, examinaremos variables de conducta. Concretamente se trata de la “unión de la visión y articulación”, que indicaba una meta idealizada y la habilidad de transmitir la misma de forma contundente y motivadora y que es propia de la teoría de liderazgo carismático, con la “influencia idealizada” característica del liderazgo transformacional, y que como ya adelantamos supone la transmisión de una misión inspiradora de orgullo y que implique a los seguidores. Llamaremos a esta variable nacida de la sinergia de ambas “Visión idealizadora”.

Pasando ya a la formulación de indicadores, comenzaremos con aquellos relativos a las variables de rasgos, que analizaremos mediante la biografía de los líderes, para luego establecer los indicadores de las variables de conducta de las teorías más modernas, que estudiaremos mediante los discursos más importantes predicados por los mismos. A medida que vayamos estudiando las variables, a fin de poder evaluar si

realmente están o no presentes en cada personaje iremos comprobando si alguno de los indicadores propuestos están presentes o no, tanto en la biografía como en los discursos de los mismos, y así podremos comprobar de forma empírica qué variables de nuestro modelo construido coinciden en ambos.

❖ **INDICADORES DE VARIABLES DE TEORÍAS DE RASGOS**

En primer lugar, y en cuanto a lo que se refiere a las teorías de rasgos, recordamos que las tres variables seleccionadas eran la extroversión, la agradabilidad y la empatía.

1. Extroversión

- **Sociabilidad, persona de fácil trato y buena relación con la gente**

Las personas extrovertidas se caracterizan por una facilidad especial en las relaciones con las personas, mostrando simpatía y buen trato hacia el resto, por lo que no sólo no suelen protagonizar discusiones o peleas sino que tienden a ser los mediadores de las mismas.

- **Facilidad de primer establecimiento de contacto con personas desconocidas, y buena primera impresión**

También les caracteriza el hecho de que la percepción que tienen nuevos individuos de ellos es de personas agradables con las que no es difícil entablar cualquier tipo de relación, por su apertura hacia los demás.

- **Movimiento hacia la acción y búsqueda de sensaciones**

La extroversión también destaca por ser propia de personas activas que buscan actividades que proporcionen sensaciones, y a las que normalmente se les distingue por su elevado optimismo

- **Reacción ante altos niveles de estimulación, no pasividad ante problemas y búsqueda de soluciones ante los problemas**

También caracteriza a estas personas la resolutividad que muestran ante los problemas, siempre buscando soluciones y no deteniéndose ante la dificultad de los mismos.

2. Agradabilidad

- **Tendencia a conducta amable con los demás**

Las personas que poseen esta característica crean un ambiente cómodo por el buen trato que denotan hacia el resto, creando distensión en el ambiente que provoca hacia ellos sentimientos positivos

- **Sensibilidad hacia las personas y los problemas de otros**

Son individuos capaces de captar cuando otras personas experimentan algún tipo de sufrimiento o preocupación, logrando en numerosas ocasiones que este se reduzca.

- **Empleo de tiempo hacia los demás para lograr una mejora en el estado de los mismos**

También se caracterizan por tratar de agradar a los demás sin importarles el hecho de estar empleando tiempo que podrían estar necesitando para ellos mismos.

- **Transmisión de sentimiento de tranquilidad hacia otras personas**

Estas personas desprenden, por su manera de escuchar y su forma de trato, un sentimiento de serenidad y paz que incrementan la sensación seguridad y sosiego del resto.

3. Empatía

- **Capacidad de sentir los sentimientos de otros de forma personal, realmente experimentando las emociones ajenas en la persona propia**

Las personas empáticas son capaces de “ponerse en la piel” de los demás y realmente sentir lo que está sintiendo el otro como si de una experiencia personal se tratase.

- **Conexión fuerte con el resto, especialmente aquellos con situaciones difíciles y sufrimiento**

Precisamente por esta fuerte conexión con otras personas perciben los primeros el sufrimiento y dolor ajeno sin tener que ser informados de ello, pues son capaces de sentirlo por el hecho de sentirlo otra persona.

- **Gran entendimiento de otras sensaciones y pensamientos**

Son personas en las que destaca la gran comprensión que tienen de lo que, a pesar de no provenir de la propia experiencia personal, sienten como propio por la conexión previamente mencionada.

❖ **INDICADORES DE VARIABLES DE LAS TEORÍAS MODERNAS: LIDERAZGO CARISMÁTICO, TRANSFORMACIONAL Y ÉTICO**

1. Visión idealizadora

- **Metas o propósitos idealizados**

Estas metas han de estar acordes con la situación y circunstancias del momento, proponiendo una serie de principios ideales pero posibles que consigan involucrar a las personas y hacerles sentirse identificadas con dichos propósitos, llegando a sentirlos como propios.

- **Expresión de un futuro mejor y percepción esperanzadora de resolución de los problemas**

Derivado de lo anterior, dichas metas han consistir en logros surgidos de necesidades presentes pero realizables en el futuro.

- **Transmisión comprensible a todos los niveles de la importancia de la visión**

Es importante tener en cuenta que no sólo es importante la visión en sí, sino también la capacidad de transmitirla aclarando la trascendencia e importancia de la misma, logrando la inspiración de una meta creadora de expectativas y creencias profundas.

- **Inspiración de orgullo, respeto y confianza en los seguidores.**

Precisamente esa involucración lograda con una transmisión exitosa de una visión profunda característica de un buen líder origina en aquellos que la comparten un sentimiento de orgullo por lo que conlleva el logro de la misma, así como una confianza y respeto hacia su personaje.

2. Riesgo personal

- **Realización de auto sacrificios para la consecución de la misión.**

Las metas propuestas no suelen ser fáciles, y muchas veces conllevan para el líder la necesidad de tomar decisiones y actuaciones que implican gran esfuerzo y dedicación por parte de los mismos.

Pero gracias a esto transmiten a los seguidores su gran implicación con la causa y les animan a sentirse identificados con la misma, enseñándoles con su ejemplo.

- **Posibilidad de pérdida de prestigio por tratar de lograr el éxito de la visión aún cuando gente de poder no lo comparta.**

Hay ocasiones en las que precisamente la involucración plena con los valores y principios derivados de la misión lleva a que, a pesar de conseguir la fidelidad de los que verdaderamente confían en ella, otras personas lleguen a considerar al líder excesivamente idealista, perdiendo ciertos apoyos. Sin embargo, el buen líder es aquel consecuente con aquello a lo que se compromete, a pesar de perder a ciertos seguidores, que en realidad no son los que perdurarán.

- **Disposición a correr riesgos personales para lograr el bien de los demás.**

La gran fe en que el éxito de la misión y la consecución de las metas es posible, hace que de ser necesario, el líder sea capaz de asumir riesgos que perjudiquen su vida personal si ello conlleva un bien general.

3. Sensibilidad ante las necesidades.

- **Expresión de una emoción o estado de ánimo.**

El ser capaz de transmitir sentimientos que tengan que ver con la meta que se trata de conseguir es un indicador que claramente refleja una sensibilidad ante las necesidades del momento.

- **Sentimiento de ayuda, comprensión y altruismo.**

Dicha sensibilidad también se traduce en un deseo del líder por ayudar a aquellos a los que trata de llegar y guiar, entendiendo perfectamente las necesidades acuciantes y actuando para su bien de forma altruista y desinteresada.

- **Respuesta ante las necesidades de los demás y capacidad de percepción de sus habilidades.**

Al no sólo captar las necesidades sino también las habilidades, capacidades y posibilidades de los seguidores lleva a poder ayudarles de forma eficaz y acercar cada vez más a aquellos a los que se guía a la consecución de los objetivos.

4. Comportamiento no convencional

- **Adopción de conductas rompedoras precisamente derivadas de la necesidad de cambio.**

En numerosas ocasiones los líderes surgen en momentos críticos en los que una situación ya no es sostenible tal y como se está dando, y se precisa por tanto de un cambio fuerte derivado de conductas que sean percibidas como diferentes y motiven a las personas a seguir el ejemplo de la persona que las propugna, haciendo suyos los principios y valores nuevos.

- **Establecimiento de tendencia de cambio para lograr una renovación**

Ese cambio no sólo ha de provenir de actos y comportamientos concretos sino que ha de percibirse una verdadera tendencia de cambio en general para que realmente esto pueda “calar” hondo en las personas y manifestar que de verdad la situación y el “statu quo” van a moverse en otra dirección.

- **Ausencia de temor de proceder con actitudes diferentes**

Para lo anterior es imprescindible que el líder asuma las conductas y creencias de manera firme, que haga que realmente no dude de las mismas por tenerlas interiorizadas, y por tanto no se eche atrás ante las dificultades que se presenten, transmitiendo asimismo seguridad al resto y provocando mayor motivación hacia ello.

- **Carencia de miedo a ser rechazado por la firme convicción en la visión.**

Los cambios son normalmente apreciados con rechazo por parte de los grupos, pues es característica en ciertas personas una personalidad adversa al cambio. El líder tiene que ser capaz de tratar de llevar su poder de convicción a absolutamente todas las personas, pero en caso de no ser capaz de llevarlo a la totalidad (lo que es lo más probable pues una unanimidad sin ningún tipo de rechazo con una ideología rompedora o cambiante es prácticamente imposible), tiene que ser también capaz de no vacilar ante esto y seguir adelante con sus verdaderas convicciones, lo que sumará también lealtad por parte de los que le apoyan.

5. Estimulación intelectual

- **Conocimientos acerca del tema en el que se basa la misión**

Este punto es importante, ya que para lograr transmitir una misión que realmente inspire a los demás y con la que se identifiquen, es preciso conocer profundamente todo lo relativo a la misma, para poder construir la base ideológica de forma completa a nivel individual, y poder convencer de que el cambio hacia esto es positivo.

- **Transmisión de seguridad y confianza**

Además de denominar el aspecto más conceptual en todos los niveles, el líder ha de ser capaz de, precisamente por ese dominio, crear respecto al mismo un sentimiento de seguridad y confianza por parte del resto, ya que hay que tener en cuenta que al tratarse de algo novedoso y en numerosas veces rompedor, es más difícil de asumir y por ello totalmente esencial que aquellos que están aún en el estadio de plantearse si de verdad es algo bueno perciban que aquel que lo transmite no tiene ningún tipo de duda acerca de ello.

- **Capacidad de comunicación de dichos conocimientos**

Es también preciso que la figura del líder no solo tenga los conocimientos acerca de lo que transmite, sino sobre todo que sea capaz de transmitirlos de una forma que resulte sencilla para llegar al mayor número de personas posibles, pero al mismo tiempo que denote cierto nivel en el sentido de que no de la imagen de un simple discurso o formulación “demagoga” o “de masas”, ya que esto, a pesar de atraer a aquellos fácilmente convencibles por la dificultad de la situación, provoca el rechazo de las personas que están más preparadas y por tanto no apoyan un idealismo irrealizable.

6. Motivación inspiradora

- **Empleo de símbolos con fin de atracción y aumento de esfuerzo por parte de todos**

Este es el principal indicador que caracteriza esta variable, que como ya adelantamos fue introducida más tardíamente por Bass y Avolio en 1990. Esta forma de comunicación mediante símbolos es la más sencilla, pero a la vez la que logra una mayor identificación con la misión transmitida y los principios que la sustentan. Asimismo crea un sentimiento de pertenencia a un pensamiento

por parte de los seguidores, que hace que realmente se sientan motivados hacia los logros marcados.

- **Actitud optimista**

Una actitud positiva es esencial para conseguir transmitir un mayor apoyo y ánimo, y lograr una conducta implicada verdaderamente pensando que las metas no son únicamente ideales, sino que son posibles de lograr.

- **Comunicación de expectativas elevadas de manera simplificada**

Es también importante la forma de transmitir lo que se pretende lograr, ya que al dirigirse un líder a todo tipo de público, la sencillez es un elemento clave para poder llegar el mensaje al mayor número de personas, y que realmente cree en ellos un sentimiento de motivación. La inspiración de un buen líder es la que consigue llegar a todos, y no sólo a un selecto grupo de personas con mayor formación habilidades, por ello es un verdadero arte el ser capaz de llegar tanto a unos como a otros e implicarles con el mismo sentimiento de compromiso e implicación.

7. Confianza

- **Honestidad y sinceridad con la información y mensajes**

La tradicional creencia de que la confianza en la verdad es totalmente verídica y ha de tenerse en cuenta siempre, así como mantenerse por encima de todo. Es muy importante que se evite siempre el transmitir algo falso, ya que, tal y como se suele decir, “la confianza es muy fácil de perder y casi imposible de volver a ganar”. Esto es completamente cierto, y más en el nivel de un líder, ya que el mentir es visto por sus seguidores como una auténtica traición muchas veces imperdonable. Esta honestidad y veracidad del líder es lo que los autores resumen como integridad, una de las características más importantes que ha de tener un líder según la teoría del liderazgo ético. (Burns, 1978)

- **Enfoque en los intereses del colectivo, sin tener en cuenta los propios.**

Este indicador hace referencia hacia la característica descrita también previamente a la que nos referimos como benevolencia. Se traduce en la actitud altruista y desinteresada del líder, a quien no le importa no recibir nada personal o incluso sufrir si es por el bien de los demás. Esto sin duda crea una especial y

fuerte unión de este con sus seguidores, que aprecian su generosidad y entrega, con lo cual entendemos como este es un fuerte indicador de confianza que fortalece enormemente el vínculo entre ellos.

- **Conocimiento y habilidad en lo que transmite**

Esto está en gran relación con la estimulación intelectual que mencionamos previamente como variable, que tomamos del modelo transaccional de liderazgo. Pero en este punto tomamos su enfoque desde el punto de vista de manifestación de la variable confianza, ya que hemos de tener en cuenta que por muy buenas intenciones o actitud que tenga una persona, es imprescindible que posea conocimientos sobre aquello en lo que confiaremos en ella, ya que si no sería ilógico fiarse de algo sobre lo que no conoce, a pesar de las buenas intenciones.

Parte IV – Aplicación del modelo a los líderes seleccionados y resultados

A partir de este momento comenzaremos a aplicar el modelo a los dos líderes escogidos. Esta elección no ha sido de manera arbitraria, sino que hemos decidido tomar dos figuras que vivieron en el mismo tiempo, pero con ideologías y formas de pensamiento totalmente diferentes, y que a pesar de ello lograron paliar sus diferencias para lograr un objetivo que marcó el rumbo de la historia: la caída del Muro de Berlín, el comúnmente llamado Telón de Acero, que dividía la ciudad de Berlín, y en esencia el mundo en dos realidades totalmente diferentes. Uno de ellos, el Papa Juan Pablo II, era el Sumo Pontífice de la Iglesia Católica, mientras que el segundo, Mijaíl Gorbachov, Jefe de Estado en la Unión Soviética y máximo representante del Partido Comunista.

Como ya establecimos, a fin de analizar las variables de rasgos tomaremos su biografía, mientras que para las variables derivadas de las teorías modernas, más basadas en conductas, lo haremos a partir de sus discursos más relevantes.

4.1. Papa Juan Pablo II

4.1.1. Recorrido biográfico para la localización de variables de rasgos

Juan Pablo II, Karol Wojtyła, nació en Wadowice, una pequeña ciudad a unos 50 km de Cracovia, en el año 1930. Huérfano de madre a los nueve años, en una familia de tres hermanos, su padre, polaco y luchador como suboficial en la Primera Guerra Mundial del Ejército Imperial austriaco, fue desde la infancia educado en una ferviente fe católica, considerándola el único lado que había mantenido unida la nación de Polonia. Fue un joven muy querido por sus profesores y compañeros, realizador de múltiples actividades, como canto, teatro, múltiples deportes. (Morales Álvarez, 1999)

En 1938, año en que terminó el Bachillerato y comenzó sus estudios de filología polaca en la Universidad Jallónica de Cracovia, el apoderamiento de Hitler de Austria hizo que su ideología antisemita se pasase a Polonia, comenzando allí también a ser los judíos mal vistos, estallando la Guerra sólo un año después. Tras la invasión alemana en ese año, la Unión Soviética declaró la guerra al país, viéndose obligado nuestro personaje a dejar sus estudios universitarios, comenzó su trabajo en una cantera en Zakrzowek, donde además de hacer muy buenos amigos, dedicaba sus tiempos libres a componer versos, estudiar, leer y escribir.

En 1941, tras la muerte de su padre con tan sólo veinte años, fue destinado en la fábrica a un departamento con menor carga de trabajo, y además destinaron a uno de sus profesores de teatro de la infancia, Mieczyslaw Kotlarczyk, que había sido para él su auténtico mentor, junto con su esposa Sofía, a Cracovia, donde se instalaron en la casa de Farol. Fundaron entonces un teatro clandestino, el Teatro de la Palabra, en el cual representaban numerosas obras sobre Polonia, en cuya interpretación ya se entreveía por parte de Karol, rasgos del carácter al que previamente hicimos referencia como manifestador de un líder, que iremos analizando.

Durante esos años en la cantera y en el teatro el futuro Papa era un ejemplo de optimismo y era perfectamente apreciable su marcada extroversión, uno de los rasgos que marcamos como referentes derivado de la teoría de los rasgos. Este rasgo de **extroversión**, al cual asociábamos una serie de indicadores, se manifiesta sobre todo en el primero de ellos, “sociabilidad, persona de fácil trato y buena relación con la gente”, ya que sus amigos de esos años le recuerdan así. Además, debido a la movilidad que

tuvo, también es perfectamente manifiesto el segundo indicador, “Facilidad de primer establecimiento de contacto con personas desconocidas, y buena primera impresión”, ya que siempre era acogido cálidamente desde el primer momento, tal y como declaran testimonios de compañeros y profesores de la época, y esto se debía a la apertura que denotaba hacia los demás.

Asimismo, es fuertemente destacable la presencia de la segunda variable, **agradabilidad**, apreciándose mediante el indicador de tendencia a la amabilidad en su conducta, y acogimiento a los demás, como vemos en el hecho de que acogiese en su casa desinteresadamente a su profesor y la esposa del mismo, proporcionándoles seguridad y cobijo sin esperar nada a cambio.

Dos años más tarde, tras haber estado cultivando su vida de oración principalmente esa etapa de trabajo en canteras y teatro, toma la decisión de consagrarse a la vida sacerdotal, lo que supone un acto de entrega total, ya que en esa época, por cómo se hallaba la situación debido al nazismo en términos de religión, los seminarios eran clandestinos y con una alta probabilidad de ser descubiertos y condenados, pues la Gestapo había impuesto para ellos la pena de muerte. Por ello es preciso que continúe trabajando en la cantera mientras prepara su vocación. (Morales Álvarez, 1999)

En 1945 se produce la toma de Polonia por parte de las tropas Soviéticas, siendo los nazis expulsados. Fueron momentos duros para la población en general, y acerca del Papa se encuentran ya anécdotas que dan avalan en mayor medida lo que hemos indicado anteriormente, como la de la judía Edith Zierer, que cuenta como Karol le salvó la vida sin conocerla cuando era niña después de haber perdido a su familia asesinados a manos de los nazis. “Después me trajo un bocadillo de queso hecho con pan negro polaco (...) me llevó a cuestas hasta el vagón mientras caía la nieve”. (Morales Álvarez, 1999)

Su entrega y dedicación a los demás, y en especial a los más desfavorecidos es también una muestra de la tercera de las variables que previamente señalamos, la **empatía**, lo que se ve incrementado por el hecho de que precisamente por el sufrimiento experimentado a lo largo de su vida personal desde su infancia (la temprana muerte de sus padres, el estallido de la guerra, el trabajo en las canteras...) hacen que sienta una especial sensibilidad hacia estas personas, de tal forma que es capaz de sentir verdaderamente como ellos, cumpliendo con creces todos los indicadores que

formulamos de esta variable en relación con la conexión, entendimiento y capacidad de sentir emociones ajenas.

Al año siguiente, tras pasar los exámenes de Teología se ordena por fin sacerdote y es enviado a Roma a continuar con sus estudios, durante dos años. A su vuelta a Polonia es destinado a la parroquia de Niegowic, donde no sólo se dedica a la vida pastora, sino que asume la labor de impartir enseñanza religiosa en cinco escuelas. (Garitagoitia Eguía, 2004)

A pesar de que el estudio de las variables que tienen que ver con conductas hemos decidido llevarlo a cabo a través del análisis de discursos, lo cierto es que me parece importante señalar que esto es una muestra muy palpable de los **riesgos y auto sacrificios** que caracterizan al líder, que habíamos marcado como una de las principales variables derivadas de la modalidad de líder carismático.

Continuando con el recorrido biográfico, al año siguiente se le traslada a otra parroquia de Polonia, donde vuelve a darse el mencionado sacrificio a favor de los demás, pues aunque sin duda Karol tiene preferencia especial por dedicarse a la vida pastoral, precisamente por su gran valía a nivel intelectual se le destina a la docencia universitaria, y él lo acepta sin reparos puesto que es consciente de que en esos momentos es la mayor aportación que puede proporcionar a sus compatriotas, ya que además es consciente de sus grandes dotes como orador y su personalidad carismática.

En 1958 se produce su nombramiento como Obispo auxiliar de Cracovia, asumiendo el cargo en 1964, y adquiriendo la misma unos años después carácter de Archidiócesis. (Morales Álvarez, 1999).

Durante sus años de Obispo destaca la gran influencia que tiene en el terreno de la vocación de sacerdocio, ya que gracias a su ejemplo y enseñanzas se produce un elevado número de jóvenes descubridores de su vocación sacerdotal, con la valentía de asumirla y ordenarse. (Garitagoitia Eguía, 1999)

El año 1967, en el cual es ordenado cardenal, constituye un momento clave al producirse el denominado “Ostpolitik”, o deshielo entre la Iglesia católica y el Comunismo. En este fenómeno el Papa fue sin lugar a dudas una pieza clave, asumiendo el importante papel de líder, asumiendo la **visión** (a la que posteriormente nos referiremos) de defensa de la dignidad humana y libertad religiosa.

El año 1978 fue finalmente el año en el que fue elegido y nombrado Papa, Juan Pablo II, sin duda uno de los más queridos y trascendentes de la Iglesia Católica. Centrándonos ya más en el acontecimiento de la Caída del Muro de Berlín, a pesar de haber conseguido con éxito numerosos logros además de este, nada más comenzar su Pontificado, ya pidió al mundo que se “abrieran las fronteras de los estados, de los sistemas económicos y políticos”, declarando la necesidad de Europa de respirar con sus dos pulmones, tanto el de Oriente como el de Occidente. (Morales Álvarez, 1999)

Al año siguiente, en una ciudad de Polonia llamada Gniezna proclamó su **visión** de continente europeo unificado, apoyando a su compatriota Lec Walesa, otra gran figura de liderazgo histórico, creador del sindicato “Solidaridad”, que supuso el primer paso en Europa del Este hacia la reivindicación de una Europa unida con Occidente, además de la voz de Polonia hacia la salida del comunismo. Este personaje da fe del gran papel de Juan Pablo II en el camino hacia estos hitos, afirmando que gracias a él consiguió el paso de diez seguidores a diez millones. Asimismo comentó acerca de Juan Pablo: “Sin el Papa Wojtyla no habría habido la experiencia de Solidaridad, aquella experiencia única y tan potente de solidaridad de los hombres en lucha pacífica por la libertad quedo conoció cerca de unos años después de la visita del Papa polaco a su tierra”.

Durante su segunda visita a Polonia en 1983 logró que el general Jaruzelski levantara la ley marcial, iniciándose así en su país natal el camino a la democratización y renovación. Este es otro de los líderes que afirma que fue precisamente la forma de haberse dirigido hacia él escuchando y entendiendo las razones que le daba para haber decretado dicha ley, y su manera de hacerle ver cómo era necesario un cambio exponiendo de forma clara pero convincente la urgencia de un asentamiento de otros principios como libertad, justicia y verdad. Precisamente dos años después las primeras elecciones libres de Europa del este fueron celebradas en su país natal.

En 1985 es elegido Jefe de Estado de la Unión Soviética Mijail Gorbachov, el otro gran líder al que analizaremos, que, gracias a su política de apertura y renovación logró, con ayuda del mensaje del Papa y la intervención en Occidente de líderes como Margaret Thatcher, Ronald Reagan y Lec Walesa, al que nos hemos referido *supra*, el derribo del Telón de Acero y la apertura y unificación de Europa Occidental y Oriental, en el año 1989. También es recogido su testimonio acerca de Juan Pablo II, del

que reconoció: “Podemos decir que todo lo que ha ocurrido en Europa oriental no habría sucedido sin la presencia de este Papa. Más allá de lo que nosotros hayamos podido hacer en mi país, yo sigo convencido de la trascendental importancia de este Papa en estos años”.

Estos testimonios, otorgados por figuras tan cruciales que se consideran piezas clave en el acontecimiento histórico que estamos analizando, la caída del Muro de Berlín, que a pesar de sus distintas ideologías y pensamientos coinciden en la importancia del papel jugado por el Papa en esos momentos, avalan nuestra hipótesis acerca de las variables que influyen en la figura o rol del liderazgo.

4.1.2. Análisis de documentos y discursos para la localización de variables de conducta

Tras el recorrido biográfico que hemos llevado a cabo hasta el momento, pasaremos ahora al análisis de las variables seleccionadas de las teorías modernas, basándonos en frases proclamadas en sus discursos, homilias, encíclicas y exhortaciones..

Recordamos que la primera era la visión idealizadora. Precisamente si algo caracteriza fuertemente a este personaje, tal y como hemos podido ir comprobando previamente al recorrer toda su vida, es su **visión** y proposición de metas y propósitos idealizados, asentando principios básicos sobre los que asentar las ideas transmitidas, y transmitiendo una visión de futuro esperanzadora. Siendo esos los principales indicadores, podemos cotejarlos en su Discurso al Cuerpo Diplomático acreditado ante la Santa Sede en 1990 “Parece renacer ante nosotros una Europa del espíritu, basada en los valores y símbolos que la han modelado”. También en su discurso al mundo de la cultura de Eslovenia, en 1996, “Los muros se han derribado, los telones de acero ya no existen. Ha llegado la hora de afrontar el desafío sobre el sentido de la vida y la libertad”, insistiendo en dicho discurso en la meta que llevaba abogando desde muchos años antes, la unidad de Europa. Sin duda esto suponía una fuente de orgullo para sus seguidores, tras el histórico acontecimiento logrado, que había consistido en uno de los mayores retos de la humanidad. Así vemos cumplirse el tercero de los indicadores propuestos en la variable de la visión. Por su parte la visión de futuro esperanzadora se ve perfectamente en su visita a Bélgica en mayo de 1985, cuando en su Discurso a las

Comunidades Europeas advirtió acerca del momento decisivo que se avecinaba: “Europa se encuentra frente una nueva etapa de evolución. Hoy en día es importante tener una conciencia más clara de lo que ella es, de lo que su memoria colectiva conserva de un pasado largo y agitado, para no tener que vivir un destino fruto del azar sino construir libremente un porvenir como proyecto.” (Garitagoitia, 2014). También apreciamos como en su Homilía en Polonia ya derribado el muro transmitía una misión a los jóvenes de su país: “Jóvenes del Este, ¡Por fin ha llegado vuestra hora! El viejo continente cuenta con vosotros para construir una casa común.”

En cuanto al **riesgo personal**, ya adelantamos anteriormente algunos ejemplos de sacrificios llevados a cabo por el Sumo Pontífice para lograr el bien de los demás, de una forma completamente altruista y sin tenerse en cuenta a sí mismo. Su mensaje “el amor al prójimo brota de un corazón que ama y que, precisamente porque ama, está dispuesto a vivir las mayores exigencias”, contenido en la Encíclica *Veritatis splendor* de 1993, no deja lugar a dudas sobre esto. También a lo largo de toda su vida estuvo plenamente entregado a los demás, destacando admirable al final, cuando a pesar de sus numerosos dolores por las enfermedades que padecía continuaba sus viajes y evangelización transmitiendo a sus seguidores un mensaje de esperanza y un ejemplo de caridad y entrega que era precisamente lo que él proclamaba para el mundo.

Todo esto conecta con la tercera variable, la **sensibilidad ante las necesidades del resto**, que está en gran medida relacionada con la **empatía**, también analizada *supra*. Precisamente el manifiesto de dicha variable es constante en sus actuaciones y los mensajes transmitidos. En concreto, por la dureza de su vida desde los inicios, la sensibilidad y capacidad de comprensión del sufrimiento es especialmente fuerte en este personaje, que capta dichos sentimientos y logra transmitir emociones y sentimiento de esperanza de tal forma que el resto lo sienta como suyo, y lo vea algo posible. Algunas de las múltiples muestras de esto han sido sus predicaciones acerca del sufrimiento, desde una perspectiva esperanzadora, “El sufrimiento es también una llamada a manifestar la grandeza moral del hombre, su madurez espiritual”, o también “Es necesario cultivar en sí mismo esta sensibilidad de corazón, que testimonia la compasión hacia el que sufre. A veces esta compasión es la única principal manifestación de nuestro amor y solidaridad hacia el hombre que sufre” (Carta apostólica *Salvifici Dolores*, 1984, 22 y 28).

Pasando ya al **comportamiento no convencional**, recordamos que este se manifiesta a través de indicadores como ausencia de temor ante la adopción de conductas rompedoras, capacidad de percepción de la necesidad de grandes cambio y valentía para llevarlos a cabo sin temor a las reacciones contrarias si de verdad el cambio es preciso para una mejora. El Papa Juan Pablo II es por muchos recordado precisamente por la corriente renovadora de cambios que trajo consigo, siendo precisamente el acontecimiento histórico que estudiamos, la caída del muro, una muestra palpable de esto. Gracias a su convicción en las creencias y valores en los que se apoyaba su misión, junto con la capacidad de transmitirlos con esa forma de hacer sentir a las personas identificadas con los mismos, y junto con el logro de poder de convicción ante los demás líderes del momento de la necesidad de esos cambios en ese momento, logró derribar los obstáculos que impedían una unificación de Europa y que tenían el mundo dividido en dos, lo que estaba posiblemente causando uno de los mayores daños de la historia. El Papa tomó las riendas de la situación y animó tanto a las personas corrientes como a los dirigentes más importantes a hacer suya esa tarea o misión de cambiar la situación, de tal manera que gracias a esto el mundo cambió notablemente. Así lo vemos, entre otras muchas ocasiones, en su Homilía en Gniezno el 3 de junio de 1987, “Señores Presidentes, vuestra presencia aquí tiene hoy un significado especial para todo el continente europeo. Como hace mil años, hoy también ella testimonia la voluntad de una pacífica convivencia y de la construcción de una Europa unida por los vínculos de la solidaridad”. También en 1982 en su Discurso en el Acto europeísta en Santiago de Compostela, “te lanzo, vieja Europa, un grito lleno de amor: Sé tú misma. Renueva tus orígenes. Aviva tus raíces. Revive aquellos valores que hicieron gloriosa tu historia”.

En relación con la siguiente variable analizada en el modelo, la **estimulación intelectual**, podemos sin duda afirmar sin lugar a dudas que el Papa Juan Pablo II fue un personaje que tenía un gran grado de conocimientos, ya que, tal y como apreciamos al examinar su biografía, siempre se preocupó por formarse al máximo, y no sólo se caracterizó por ello durante su infancia o años universitarios, sino que continuó cultivándose y formándose durante todas las etapas de su vida. Sin duda todos los documentos, Encíclicas y obras redactadas por él son una muestra de su gran sabiduría, en todos los ámbitos y campos. Apreciamos testimonios relativos a temas políticos “La

democracia no puede mitificarse convirtiéndola en un sustitutivo de la moralidad., o panacea de la inmoralidad”, filosóficos, “La libertad del hombre en la búsqueda de la verdad está relacionado con ella”...Y sobre la importancia d la propia educación trata de transmitir a sus fieles mensajes “El derecho-deber educativo de los padres se califica como esencial”, tal y como transmite en *Familiaris consortio* en 1981.

La siguiente variable a analizar es la **motivación inspiradora**, que recordamos que fue introducida tardíamente como una de las que caracterizan el liderazgo transformacional. Está presente sin duda muy presente en nuestro personaje, pues cumple los indicadores que propusimos para captar su presencia, que consistían en la actitud optimista, el empleo de símbolos con fin de atracción y aumento de esfuerzo por parte de todos, así como la comunicación de altas expectativas de manera simplificada.

Ya sólo con todo lo analizado hasta ahora queda perfectamente avalada la consecución de esta variable, pero a modo de ilustración de la misma en un discurso en concreto, reproducimos el famoso lema por el que se le conoce: “¡No tengáis miedo!”, como un símbolo y llamada a la libertad, de forma sencilla pero brillante. O su comunicación con los jóvenes en Jornadas en las que se dirigía hacia ellos: “¡Vosotros sois mi esperanza! Sois el futuro del mundo y el mañana os pertenece.” Y asimismo hacerles sentir una pieza clave en el avance de la sociedad, motivándoles a cambiarla: “Tenemos necesidad del entusiasmo de los jóvenes, de la alegría de vivir que tienen. (...) Estáis llamados a dar testimonio”

La última de las variables a analizar es a la que hicimos referencia como **confianza**. Tal y como ya adelantamos, se trata de una variable que en última instancia hace referencia a que los seguidores tengan fe en el personaje del líder. Esta fe se traduce en la aceptación de colocarse en una posición vulnerable, al tenerse expectativas elevadas sobre él. Es difícil ganarse la confianza de las personas, y para ello es imprescindible la transmisión de información por parte del líder, abriendo la veda a un diálogo y comunicación y transmitiendo verdaderamente los ideales a los demás, algo que el Papa logró con creces, no sólo a personas afines a sus ideas, sino incluso de aquellos que pensaban de forma diferente. Por ello en esta concreta variable no sólo es importante la actitud o conducta del líder en sí, sino también la que, a raíz de esa actitud propia logra conseguir por parte de sus seguidores y del resto de personas. Los indicadores clave por tanto, consistían en una veracidad y honestidad a la hora de

transmitir la información, con un fuerte conocimiento de aquello que se transmite, pues a la vez que es importante que lo que se transmita no sea algo inventado o falso, es también crucial que se posea un total dominio de ello, ya que de lo contrario a pesar de existir buena intención no se puede pretender ganar esa fe por parte del resto sobre la base de algo que se desconoce. También apuntamos la importancia de que en este punto el líder ha de trascender de lo personal y buscar el interés y bien mayor del resto, a que esas personas van a depositar lo más importante que tienen y van a colocarse en una posición vulnerable precisamente por la convicción de que la meta a alcanzar trata de lograr su bien. En su Carta a las familias, en el año 1994 proclamaba: “Hablo con la fuerza de su verdad al hombre de nuestro tiempo, para que comprenda qué grandes matrimonios son la familia, el matrimonio y la vida.”

El Papa, sin duda alguna, logró ganarse la confianza plena de sus seguidores, y lo más importante es que, a diferencia de lo que ocurre en múltiples ocasiones con líderes que finalmente acaban sucumbiendo a la vanidad o al poder, él nunca traicionó esa confianza, por ello comprendemos la gran conmoción que causó al mundo su muerte, pues todos, tanto seguidores como personas de ideología contraria, están de acuerdo en que se trata de un personaje que cambió el mundo y logró romper con barreras de su tiempo y alcanzar la paz cuando nadie lo creía posible.

Parte de esta confianza también se daba por la confianza que depositaba él en los demás, invitándoles así a que ellos hicieran lo mismo: “Vosotros, los enfermos, aunque estéis débiles, sois muy poderosos. ¡Podéis tanto, tanto! (...) Yo me apoyo en vosotros.” Este mensaje lo transmitía a los enfermos del hospital Gemelli nada más acceder al Pontificado.

4.2. Mijaíl Gorbachov

A continuación procederemos con el análisis del segundo de nuestros líderes, el líder de la Unión Soviética Mijaíl Gorbachov. Para ello, llevaremos a cabo la metodología empleada en el personaje anterior, comenzando con una descripción biográfica del personaje con el fin de localizar en él la presencia o no de las tres variables de rasgo seleccionadas en el modelo (extroversión, agradabilidad y empatía), para luego pasar a la segunda tanda de variables derivadas de las tres teorías modernas de liderazgo, enfocándonos en conductas, y empleando para ello los discursos y documentación del personaje.

4.2.1. Recorrido biográfico para la localización de variables de rasgos

Mijaíl Gorbachov nació el 2 de marzo de 1931 en una aldea a las afueras de Privólnoie, territorio de Stávropol. Hijo de padre ruso y madre ucraniana, la diversa ideología de los miembros de su familia resultaron ser sus primeras lecciones de pluralismo político. Su abuelo materno, Panteléi Goplako, era un entusiasta comunista inscrito en el Partido ocupándose activamente de la colectivización y toma forzada de productos agrícolas, mientras que su abuelo paterno, Andréi Gorbachov, creaba el gran contraste en la familia, al resistirse a la colectivización hasta tal punto de no compartir sus bienes derivados de su profesión de productor autónomo ni con el régimen ni con su hijo y padre de Gorbachov que pasó a ser koljoziano. Sin embargo, y a diferencia de muchas otras familias, esto no hizo que los lazos familiares se rompieran, ayudándose unos a otros en las represalias tomadas por los nazis durante la guerra. De hecho, ambos abuelos sufrieron las represalias del comunismo, cada uno desde la posición que habían adoptado, reconociendo el propio Gorbachov más tarde en escritos sobre su infancia que este ideología “pervierte no tan sólo a los verdugos sino también a sus víctimas”. (Grachov, 2005).

La personalidad de nuestra figura era de persona enérgica y desbordante de curiosidad, deseando desde pequeño “hacer algo, asombrar a su padre, madre y jóvenes”, como él mismo reconoció más tarde. Esto ya denota por tanto parte de la **extroversión** que nos encontramos analizando, principalmente el indicador que propusimos referente a la búsqueda de la acción y creación de sensaciones en los demás, además de denotar asimismo un carácter abierto hacia los demás y sociable.

Durante su infancia se impregnó de los conocimientos a los que tuvo acceso durante la Secundaria, participando en numerosas obras de teatro de la escuela, algo que comparte con nuestro otro personaje y que denota también su carácter de buen transmisor de emociones y apertura, en cierta forma. Al terminar los estudios, y a pesar de ser un joven aldeano de un pueblo recóndito donde todos parecían avocados a la vida en el campo, Mijaíl empeñó todos sus esfuerzos en proseguir sus estudios universitarios, ya que era una persona ávida de conocimientos. A pesar de que en las Universidades de la capital la mayoría de los alumnos procedían de familias asentadas en la ciudad,

siendo muchos ex combatientes del frente, por sus notas y su empeño en entrar, fue admitido en la Universidad de Moscú. (Grachov, 2005).

En esa época también puede apreciarse enormemente su rasgo de **extroversión**, pues ya en la primera fotografía tomada el día del ingreso en 1950, sin apenas conocer a nadie, aparece en mitad del círculo charlando, y numerosos testimonios afirman cómo destacaba su carácter “abierto, expresivo y sociable”, con una avidez insaciable por formarse e impregnarse de conocimientos que posteriormente marcarán su ideología. Ya entonces con una autoridad indiscutible fue elegido jefe de cédula de Komsomol y secretario de dicha organización para toda su facultad, siendo admitido en el Partido en 1952. Otro de los rasgos aquí apreciados era la amabilidad y atención que demostraba en sus relaciones con los compañeros de su clase y promoción, rasgo que probablemente está relacionado con su ambiente familiar, en el que como ya adelantamos, a pesar de las diferencias ideológicas se respiraba respeto y ante todo sensibilidad ante los problemas de cada cual (otro de los indicadores que propusimos al inicio).

Es de destacar también en esta etapa de su vida la gran **empatía** desarrollada por este personaje, que, viviendo en apartamento de estudiantes compartido, demostraba cada día gestos de verdadera preocupación por los demás, como compartir cualquier alimento, prestar su ropa de abrigo... Detalles que, si bien parecen insignificantes, ya son signos de la empatía hacia los demás que demostraba.

En 1953 contrajo matrimonio con una estudiante de Filosofía, Raisa Maximovna, con la que compartía sus raíces humildes y la costumbre al trabajo desde la infancia. Mujer moderna para su tiempo, dejó sus estudios para trasladarse con su marido a la aldea natal de este al morir Stalin. A pesar de haberse graduado en Derecho, Mijail ejerció desde el primer momento en su tierra natal funciones políticas derivadas de su pertenencia al Partido, concretamente al Komsomol, que era la organización juvenil, y desde ahí, precisamente por sus dotes como gran orador comenzó a ascender, siendo en 1961 nombrado Secretario General del Partido, y continuó su ascensión regional hasta que alcanzó en 1978 la dirección de la secretaría de Agricultura del Comité Central del PCUS. (Grachov, 2005)

A su vuelta a Moscú, se convirtió en el gran protegido de su predecesor, Yuri Andropov, siendo nombrado en 1985, tras la muerte de este, Secretario General del

Partido, para pasar a asumir su Presidencia tres años después. A partir de ese momento comienza a poner de manifiesto el “anquilosamiento” del Partido, introduciendo la reforma o reestructuración (perestroika) económica, adecuando la ideología a la situación del momento, estableciendo una visión basada en nuevos principios por la necesidad de cambio, algo a lo que posteriormente haremos referencia. Asimismo implantó una política de transparencia y veracidad en la información, (glasnost) ,algo que sin duda también era de gran necesidad en la Unión Soviética. El tercero de sus objetivos fue la apertura de las relaciones internacionales, con una política exterior (novoye misleniye), que precisamente tiene su auge con el fin de la división entre Europa Oriental y Occidental, con la caída del sistema comunista.(Mezzetti, 1990)

A partir de ese momento, y hasta su dimisión en 1991 debido al golpe de Estado frenado precisamente por su gran opositor, Boris Yeltsin, puede decirse que la popularidad de Gorbachov fue cayendo. Precisamente su visión liberalizadora y consciente de la necesidad de cambio del sistema comunista, no fue bien acogida ni por ni por conservadores, ya que para unos el ritmo de la misma era demasiado lento, mientras que los otros se hallaban enquistados en el sistema soviético tan centrado en la burocracia y el funcionariado que hacía imposible avanzar.

Desde la perspectiva en la que nos hallamos nosotros estudiando la figura, podemos desprender que fue precisamente el que logró poner fin al conflicto principal de la época, ya que es la figura que representa la transformación de Europa y el cambio del curso de la historia rusa en colaboración con Europa y el resto del mundo, precisamente motivo por el cual le fue otorgado el Premio Nobel de la Paz en 1990.

El año 1989, con la caída del Muro de Berlín y la desaparición de las “dos Europas”, le debe todo a este personaje, que junto con el resto de líderes de Europa lograron esa unificación que en un principio parecía inalcanzable.

Tras todo este recorrido biográfico, extenso debido al gran número de logros alcanzados por este personaje, junto a algunos fracasos también, hemos podido comprobar cómo las tres variables seleccionadas en cuanto a rasgos de liderazgo se cumplen en él sin duda alguna y de una manera muy notable, pues precisamente por sus orígenes y experiencia era perfectamente consciente de las necesidades de sus compatriotas y desarrolló la empatía en su mayor exponente, de una forma abierta y

extrovertida a la hora de transmitir sus ideales, mostrando siempre una **agradabilidad** a nivel personal con los que le rodeaban.

4.2.2. Análisis de documentos y discursos para la localización de variables de conducta

A continuación, procederemos a analizar las siete variables procedentes de las teorías modernas relacionadas con la conducta, tal y como hicimos con el Papa Juan Pablo II, mediante el análisis de sus discursos, textos y archivos personales, gracias a lo cual lograremos constatar de forma objetiva, aplicando los indicadores indicados, si dichas variables concurren en esta importante figura histórica gracias a la cual se logró el acontecimiento ante el que nos encontramos.

En cuanto a la primera de las variables, la **visión idealizadora**, podemos afirmar que Gorbachov poseía una meta y propósitos a alcanzar que estaban basados en unos principios como búsqueda de un futuro mejor. Tal y como establece en sus Memorias “La esencia de los cambios efectuados es liberar a la sociedad de la sumisión, garantizar las condiciones que permitan a la gente tomar libremente sus decisiones en función de sus propios intereses y sobre la base del sentido común, sin la presión de la ideología oficial. Y eso referido a todos los ámbitos de la realidad”.

También son los mencionados indicadores de meta y futuro perfectamente palpables en su Discurso ante la 43ª Asamblea de la ONU en 1988, anunciando el desarme de Rusa y la desmilitarización: “A fin de involucrar a la sociedad en la puesta en práctica de los planes de reestructuración, había que hacerla más auténticamente democrática. Bajo el estandarte de la democratización, esta reestructuración ha abarcado política, economía, vida espiritual e ideología”..

Pero respecto al último de los indicadores, relativo a la inspiración de orgullo, confianza y respeto en los seguidores, hemos de destacar que este personaje difiere relativamente del Papa en este aspecto, ya que a pesar de que en un primer momento esto se cumple con creces, ya hemos podido comprobar previamente como ese respeto se va perdiendo precisamente porque el éxito de las medidas de cambio implantadas no se dio a corto plazo, lo que derivó en un descontento por parte de la población, al no ver el fruto de las reformas. Sin embargo hemos también de destacar que, a pesar de ello, el balance global

del papel jugado por este personaje en la historia es positivo ya que logró el cambio más trascendental el siglo XX, la caída del Telón de Acero y del comunismo.

Pasando a la siguiente de las variables, la **adopción de riesgo personal**, podríamos establecer que es una de las más palpables en la figura de Gorbachov. Como ya adelantamos, se trata de una persona que se sacrificó por completo a favor del cambio, firme en sus convicciones y dispuesto a arriesgar todo en torno a sí mismo con tal de lograr unos objetivos en los que él creía firmemente. También en sus Memorias relata “He hecho todo lo que he podido para prevenir la amenaza de desintegración de nuestro país multinacional constituido a través de los siglos.” Asumió para ello riesgos, llevando a cabo acciones que sabía que lograrían su desprestigio ante el resto de miembros del Partido, conservadores y adversos al cambio, que él sabía que era necesario, y por ello no vaciló a la hora de llevar a cabo la profunda reforma.

En la declaración oficial de su dimisión en 1992, pronuncia un emotivo discurso en el que claramente se aprecia el riesgo que corrió por la valentía mostrada ante una sociedad que aún no se hallaba preparada para el cambio, pero que lo necesitaba: “Conozco el descontento por la difícil situación actual, la dura crítica a las autoridades a todos los niveles, y a mí personalmente. Pero quiero subrayar que las transformaciones radicales en un país tan grande no pueden transcurrir fácilmente sin convulsiones.”

La tercera de las variables, relativa a la **sensibilidad ante las necesidades del resto**, también es de gran apreciación en nuestro caso de análisis, pues como ya describimos, el trasfondo familiar y ambiental es de una persona con una infancia dura en el campo, procedente de una familia sencilla, y experimentador en su propia piel de las necesidades y carencias del pueblo ruso debido a la pobreza. Así lo declara en sus Memorias “La amarga experiencia me ha convencido decididamente del antihumanismo y ausencia de futuro del modelo de “socialismo” impuesto por Stalin y que en realidad no tenía nada de socialismo”. (p. 19)

Pero no sólo eso. También debido a su afán de conocimientos y de todo lo que llegó a aprender durante su época de estudiante y posterior, fue también sensible a las necesidades a una escala más global, tal y como establece en su Discurso ante la ONU anunciando medidas soviéticas de desarme en 1988 “La nueva etapa exige la no politización de las relaciones internacionales (...) “. También se plasma en entrevistas que tuvo con otros líderes, como precisamente nuestra otra figura objeto de estudio, el

Papa: “Usted ha recordado los problemas del tercer mundo. Yo también quisiera hablar de ellos. No podemos sentirnos tranquilos mientras millones de seres humanos viven en una espantosa pobreza”.

La cuarta variable de análisis, el **comportamiento no convencional**, considerábamos que se hallaba presente con los indicadores de adopción de conductas rompedoras, establecimiento de tendencia de cambio para lograr una renovación, y ausencia de temor a tomar actitudes diferentes. Precisamente con sus tres políticas de renovación (perestroiska, glasnost y apertura de relaciones internacionales) Gorbachov se erige como una de las figuras más renovadoras del siglo XX, pues irrumpe sin temor frente a la ideología comunista, ya desfasada, anunciando sin vacilaciones los objetivos rompedores a lograr. Una manifestación muy clara es en su discurso de explicación de la Perestroika: “El Partido Comunista ha realizado un análisis crítico de la situación a la que se había llegado a mediados de los años 80 y ha formulado la política de la perestroika o reestructuración, tendente a acelerar el desarrollo (...)”. También en su discurso en el XIX Congreso de la Internacional Socialista celebrado en Berlín: “Una de las condiciones importantes es la reelaboración de la idea socialista conforme a las condiciones cambiantes de nuestro siglo”.

Hemos de tener en cuenta que en el personaje de Gorbachov esta conducta totalmente rompedora supuso para él un “fracaso” en su momento presente, ya que la sociedad rusa no se hallaba preparada para un cambio de tal magnitud de una manera tan rápida. Precisamente el propio Gorbachov escribe en sus Memorias al respecto: “Me hace sufrir el hecho de que no logramos la sincronización necesaria entre la destrucción de las viejas formas de vida y el nacimiento de las nuevas. Ya en el comienzo pudo hacerse mucho más para la destrucción de las estructuras burocráticas, y, al mismo tiempo, ayudar con mucha energía a que surgieran los nuevos mecanismos democráticos.” (p. 21).

En cuanto al análisis de la **estimulación intelectual**, no cabe duda, y menos tras el recorrido biográfico que hemos realizado, concretamente en lo referido a su etapa de formación universitaria y su constante avidez de conocimientos a lo largo de toda su vida, de que nos encontramos ante un personaje que cumple con creces todos los parámetros que propusimos. El primero de ellos, conocimientos acerca de las bases de la misión, pocas personas hay que conocieran más que Gorbachov sobre la ideología

comunista, pues fue precisamente el que logró comenzar los cambios del sistema por ser capaz de percibir la opresión y miseria derivadas del sistema, llevando a cabo por ello un cambio reformativo (perestroika), tanto a nivel político como económico y social. Asimismo se cumple el segundo de los indicadores, ya que al pronunciar sus discursos Gorbachov transmite seguridad y confianza, sin embargo esto se da principalmente en sus primeros pasos en la política, ya en la Universidad, y los años siguientes hasta alcanzar el poder en 1985, pues es verdad que a partir de ese momento comienza su declive al no cumplirse el tercero de los indicadores en esos años, que es la capacidad de comunicación efectiva de dichos conocimientos. Esto ocurre porque, como ya mencionamos, la sociedad rusa del momento estaba completamente anclada en el sistema comunista, pocos habían tenido el privilegio de acceder a una educación, y por ello los radicales cambios propuestos por nuestro líder, si bien es cierto que tenían sentido y lograrían con el tiempo romper las barreras, al no ser percibidos en el corto plazo (pues estos eran una reforma total y era imposible ese logro tan rápido) llevaron al rechazo por parte de la mayoría en el final de su mandato.

La sexta de las variables a analizar hace referencia a la **motivación inspiradora**. Como ya mencionamos anteriormente, esta variable se encuentra muy relacionada con la relativa a la visión idealizadora, que es precisamente la que logra hacer nacer en el espíritu de los seguidores del líder dicha motivación. El primero de los indicadores consiste en el empleo de símbolos que logren atracción y una mayor implicación por parte de todos. Ya en su discurso de investidura, en 1985, empleó ciertos signos con los que fue a partir de ahí identificado. Concretamente basó el discurso en el “dinamismo”, prometiendo el cambio y la defensa del país. También destacó ese día el llamamiento realizado a la “aceleración” del progreso. (Grachov, 2005).

También en sus Memorias, el propio Gorbachov recuerda algunos de los símbolos empleados, en los que se cumple también el tercero de los indicadores de la variable motivación inspiradora, la comunicación de expectativas elevadas de manera simple. Podemos apreciarlo por tanto: “Quisiera ver una sociedad de hombres libres, de hombres de trabajo” (...) “Quisiera ver una sociedad basada en la diversidad de formas de propiedad, con un Estado que sólo desempeñe un papel coordinador” (...) “Quisiera ver una sociedad que garantice la soberanía del pueblo, la plenitud de los derechos

humanos” (...) “Quisiera ver una sociedad en la que todas las naciones tengan igualdad de derechos”. (p.19).

Todos estos símbolos son proyectados por el personaje desde una perspectiva optimista, algo que también caracteriza esta motivación inspiradora, como apreciamos en su ya mencionado Discurso en la ONU anunciando medidas soviéticas de desarme en 1988: “Nuestro país está bajo un resurgimiento verdaderamente revolucionario. El proceso de reestructuración está avanzando. (...)” Este sin duda era uno de los valores principales que transmitía, junto con esos símbolos de los que resultó ser el abanderado en Europa del Este, pues a él se le asocia la apertura, el cambio, la renovación, y todo ello de una forma valiente y, sin duda, optimista como estamos constatando, pues sin duda el proyectó para el que tomó las riendas necesitaba una gran dosis del mismo, ya que sin duda ha sido reconocido por numerosas personas y diversos líderes del momento y de épocas posteriores como uno de los más difíciles de llevar a cabo, que en su momento también muchos consideraron imposible de lograr. Ello lo demuestra su nombramiento como “Hombre de la década” por la revista Time en 1990, año en el que también fue galardonado con el Premio Nobel de la Paz, por "el papel fundamental de Gorbachov en el proceso de paz que caracteriza actualmente la situación de la comunidad internacional en importantes áreas", reconociendo el propio comité “"Si bien esos cambios históricos tienen causas múltiples, el comité destaca, y por ello ha decidido honrarlo, la contribución decisiva del líder soviético en ese proceso. La amplia apertura iniciada en la sociedad soviética ha influido en gran medida para el logro de un clima de confianza internacional". (Bonet, P., Moreno, R., 1990)

Alcanzando ya el análisis de la última de las variables, que extraímos de la modalidad de liderazgo ético, la **confianza**, podemos afirmar que es una de las más características de Gorbachov, precisamente en lo concerniente al primero de los indicadores, la honestidad y sinceridad con la información y mensajes. Y es que precisamente, junto con la Prerestroika, la otra reforma aportada por este líder, a la cual ya hemos hecho alusión, es el denominado glasnot, o transparencia informativa. Precisamente este líder basó la mayor parte de sus esfuerzos en destruir aquella fuerza en la que residía el poder del viejo régimen totalitario, el secretismo: “Para vencer esa fuerza, revelar la verdad de las gentes y despejar con ello el camino hacia una acción política consciente, es necesaria la transparencia en la información.” (Gorbachov, 1993).

Sin duda alguna también se cumple en este personaje el segundo de los indicadores de esta variable, relativo al enfoque en los intereses del colectivo en lugar de los suyos propios. Y es que efectivamente, al llegar al poder, este líder era muy aclamado y querido por sus compatriotas, gran orador y seguidor de las teorías comunistas. Sin embargo fue capaz de percibir que este sistema necesitaba una profunda reestructuración, pues tenía sometida a la población a una gran opresión y miseria de la que era imposible salir de no producirse un cambio desde las raíces en todo el sistema. Y si hubiera velado únicamente por sus propios intereses, todo habría sido más fácil para él, ya que no habría perdido el apoyo de muchos miembros del Partido, ni habría sido rechazado por una comunidad que estaba muy enraizada en el pasado. Sin embargo, y aún sabiendo que lo que corría peligro era su propio prestigio personal, optó por arriesgarlo por una Rusia mejor, renovada y adaptada a los indudables necesarios cambios derivados de la evolución que se estaba produciendo en todo el mundo en general. Y a pesar de haber sido rechazado y finalmente forzado a dimitir, hoy en día es incuestionable el papel que jugó y el cambio positivo y hacia delante que propició y que cambió el transcurso de la historia, consiguiendo unificar un continente que muchos pensaban permanentemente dividido.

Por supuesto, también es perfectamente apreciable el último de los indicadores propuestos, el conocimiento de aquello que transmite. Como ya hemos dejado constancia a lo largo del trabajo, este personaje estaba en constante proceso de aprendizaje y conocimiento, no sólo durante su infancia y etapa universitaria (durante la cual se le recuerda en gran parte por ello), sino a lo largo de toda su vida, basando sus creencias y reformas en las profundas convicciones acerca de lo que iba aprendiendo, además de lo cual escribió numerosos libros acerca de sus Memorias, reflexiones, o la Perestroika.

Totalmente ilustrador de esta última variable fueron las palabras pronunciadas por el propio Gorbachov durante su encuentro con el canciller Helmut Kohl en julio de 1990: “Existen, por supuesto, razones objetivas para la reunificación alemana, tanto de carácter interno como externo. Sin embargo, esta unidad ha podido realizarse con tanta rapidez gracias a un concepto totalmente nuevo e la política internacional, impulsado por la perestroika y la nueva forma de pensar: el concepto de la confianza”.

Tras todo este análisis profundo acerca del personaje hemos sido capaces de reflejar de manera fehaciente y objetiva el importante papel desempeñado por esta figura histórica, e ir percibiendo en él la presencia mayor o menor de cada una de las variables seleccionadas en nuestro modelo construido al comienzo del trabajo, todo mediante la aplicación de los indicadores propuestos para localizarlas.

Parte V – Conclusiones

Tras todo el análisis llevado a cabo en el presente trabajo, hemos alcanzado ya la última parte del mismo, en la cual procederemos a verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos al inicio, así como a establecer una serie de conclusiones alcanzadas a raíz de todo el análisis llevado a cabo.

La primera de las conclusiones alcanzadas está relacionada con el modelo construido de variables relativas al liderazgo. Tras todo el desarrollo hemos podido comprobar cómo todas y cada una de las variables propuestas, tanto las relativas a rasgos como las derivadas de conductas, se dan en ambos líderes.

Concretamente, del primer grupo de las mismas, la extroversión, la agradabilidad y la empatía, podemos decir que las dos primeras las poseen ambos líderes de manera innata, ya que se caracterizan ya desde la infancia por ser personas abiertas y queridas por los demás, con grandes dotes de comunicación y personalidades abiertas y tolerantes. En cuanto a la empatía, hemos podido comprobar cómo tanto en el caso del Papa como en el líder de la Unión Soviética, esta variable tiene gran relación con la dura infancia de ambos, con sus sacrificadas condiciones de vida y sufrimiento experimentado desde pequeños, lo que creó en ellos una sensibilidad especial hacia las necesidades y sentimientos del resto que les acompañó haciéndoles sentir como suyas las emociones y preocupaciones del resto de personas en los duros tiempos en los que estaban viviendo.

Pasando al segundo grupo de variables, las siete relativas a la conducta, también hemos constatado a lo largo de la exposición cómo todas se aprecian, en mayor o menor medida, en ambos líderes. Podemos afirmar que ambos poseen una clara visión idealizadora, sustentada en una serie de principios en los que realmente creen, y que

precisamente son los que les impulsan, basados en la libertad y la necesidad de cambio y superación de las barreras derivadas de una Europa dividida. Para ello fue necesaria la asunción por parte de ambos de un gran número de riesgos personales y sacrificios, segunda de nuestras variables propuestas, pues para lograr la realización de la visión surgieron un gran número de obstáculos y vicisitudes, tanto por parte de dirigentes de otras ideologías y pensamientos como de personas ya arraigadas en el pensamiento totalitarista cuyas convicciones eran difíciles de quebrantar. El propio Papa sufrió algunos atentados y Gorbachov, como ya indicamos, sacrificó su propio prestigio personal dentro de la U.R.S.S. precisamente para lograr las grandes reformas y cambios que sabía que eran imprescindibles para lograr una sociedad mejor.

La variable sensibilidad, muy relacionada con la empatía ya mencionada, está muy conectada como esta última a las duras condiciones y experiencias personales sufridas a lo largo de sus vidas, lo que les hacía a ambos ser conscientes de las grandes necesidades que tenía la población en esos momentos, lo que les hizo reaccionar con valentía asumiendo comportamientos no convencionales, cuarta de las variables del modelo, a fin de lograr un cambio radical y desde las raíces del sistema, lo que llevaron a cabo conjuntamente, cada uno con su influencia en cada lado del Telón de Acero.

La quinta de las variables, la estimulación intelectual, se cumple enteramente en los dos, pues ambos fueron personas que, a pesar de sus orígenes humildes, se preocuparon por formarse y cultivarse durante toda su vida, siempre ávidos de conocimientos en los que luego basaban sus convicciones, lo que añadido a su fuerte capacidad de transmitir las con gran poder de convicción y de involucrar al resto en ellas, explica el gran liderazgo que les caracteriza. Sin embargo, así como el Papa consiguió continuar hasta el final con el apoyo de la comunidad católica, e incluso de personas no pertenecientes a la misma pero seguidores del personaje por estar de acuerdo con sus valores, el caso de Gorbachov no lo consiguió del todo, ya que precisamente la educación y conocimientos que poseía la sociedad rusa de su época estaba tan anclada en el pasado y tenía tan interiorizado el sistema comunista que no fueron capaz de apreciar la necesidad de los cambios y reformas propuestos por el personaje en esos momentos, aunque posteriormente terminarían produciéndose, gracias a la Caída del Muro y unificación de Europa. Esto explica el motivo por el cual a este líder se le considera “adelantado a su tiempo”, siendo entonces mucho más valorado por Occidente que por la propia

U.R.S.S., de cuyo mandato se vio obligado a dimitir. A pesar de ello no se discute en él la presencia de la dos últimas variables, la motivación inspiradora y la confianza, al igual que en el Papa, ya que ambos, con sus respectivos símbolos, como el famoso “¡No tengáis miedo!” del Papa y la perestroika o reforma y el glanost de Gorbachov, unidos a la actitud optimista hacia el logro de la visión propuesta por ellos mismos, lograron involucrar a la población consiguiendo que se identificaran con esos ideales y creyeran en ellos, a pesar de que en el caso de Gorbachov el apoyo se fuera perdiendo, y no fuera hasta más tarde reconocida la enorme importancia del papel que jugó en la historia del siglo XX.

Otra de las conclusiones a las que se ha llegado gracias este trabajo, es que los líderes en numerosas ocasiones resultan ser personas en cierto modo adelantadas a su tiempo, capaces de percibir las verdaderas necesidades y comenzar los grandes cambios, construyendo una visión basada en principios que luego quedarán para la posteridad. Sin embargo, así como hay veces en las que, como en el caso del Sumo Pontífice, son apoyados y queridos de principio a fin, otras veces, como le ocurrió a Mijaíl Gorbachov, no llegan a ser del todo comprendidos por las personas de su tiempo y no se reconoce su gran labor y papel de líderes insustituibles hasta que pasa el tiempo. Y es de gran importancia destacar también en este punto que al fin y al cabo, a pesar de ser líderes son personas humanas, que cometen fallos por naturaleza, y otro aspecto muy relevante a la hora de calificarles como grandes líderes es el que hayan sido capaces de percibir esos errores, y tener la humildad de reconocerlos y pedir perdón por ellos, algo que, como ya hemos apreciado, caracteriza indudablemente a Gorbachov, especialmente al final y después de su mandato.

De pleno en conexión con la Caída del Muro, podemos afirmar tras el exhaustivo análisis, que un evento histórico de tal calibre no habría sido posible sin la intervención de estos líderes, y ello queda avalado también por numerosos testimonios de importantes políticos, historiadores e incluso de personas corrientes de la época, tal y como hemos ido reproduciendo a lo largo del trabajo.

Por un lado, Gorbachov constituyó el pilar clave para el cambio de pensamiento y caída del sistema comunista en Europa del Este, que era el motivo por el cual se había construido el Telón de Acero. Gracias a su firme convicción en la visión de un sistema libre y basado en principios como la igualdad y los derechos humanos, y gracias a las

políticas de desarme en la Unión Soviética y la apertura hacia las relaciones internacionales, consiguió derribar las barreras que hasta entonces parecían infranqueables.

Por su parte, el Papa, gracias a su mensaje de paz y diálogo con los distintos dirigentes del momento, apoyando el movimiento sindical “Solidaridad” originado en su tierra natal por el electricista y también vital ejemplo de liderazgo Lech Walesa, constituyó el estandarte de resistencia y apertura hacia la unidad por una vía basada en la defensa de la fe y la cultura, en lugar de mediante la lucha.

Y juntos estos dos líderes, de ideologías, raíces, carácter y pensamientos distintos, pero con una visión y valores primigenios compartidos, y un proyecto construido en común, lograron cambiar el curso de la Historia en lo que sin lugar a dudas resultó ser uno de los eventos de mayor relevancia no sólo del siglo XX, sino que en opinión de muchos, de todos los tiempos.

Parte VI – Anexos

Anexo 1: Tabla de variables con la formulación de sus respectivos indicadores sus indicadores descritos

INDICADORES DE VARIABLES DE TEORÍAS DE RASGOS

EXTROVERSIÓN	Sociabilidad, persona de fácil trato y buena relación con la gente	Las personas extrovertidas se caracterizan por una facilidad especial en las relaciones con las personas, mostrando simpatía y buen trato hacia el resto, por lo que no sólo no suelen protagonizar discusiones o peleas sino que tienden a ser los mediadores de las mismas.
	Facilidad de primer establecimiento de contacto con personas desconocidas, y buena primera impresión	También les caracteriza el hecho de que la percepción que tienen nuevos individuos de ellos es de personas agradables con las que no es difícil entablar cualquier tipo de relación, por su apertura hacia los demás.
	Movimiento hacia la acción y búsqueda de sensaciones	La extroversión también destaca por ser propia de personas activas que buscan actividades que proporcionen sensaciones, y a las que normalmente se les distingue por su elevado optimismo
	Reacción ante altos niveles de estimulación, no pasividad ante problemas y búsqueda de soluciones ante los problemas	También caracteriza a estas personas la resolutividad que muestran ante los problemas, siempre buscando soluciones y no deteniéndose ante la dificultad de los mismos.

AGRADABILIDAD	Tendencia a conducta amable con los demás	Las personas que poseen esta característica crean un ambiente cómodo por el buen trato que denotan hacia el resto, creando distensión en el ambiente que provoca hacia ellos sentimientos positivos
	Sensibilidad hacia las personas y los problemas de otros	Son individuos capaces de captar cuando otras personas experimentan algún tipo de sufrimiento o preocupación, logrando en numerosas ocasiones que este se reduzca.
	Empleo de tiempo hacia los demás para lograr una mejora en el estado de los mismos	También se caracterizan por tratar de agradar a los demás sin importarles el hecho de estar empleando tiempo que podrían estar necesitando para ellos mismos.
	Transmisión de sentimiento de tranquilidad hacia otras personas	Estas personas desprenden, por su manera de escuchar y su forma de trato, un sentimiento de serenidad y paz que incrementan la sensación seguridad y sosiego del resto.

EMPATÍA	Capacidad de sentir los sentimientos de otros de forma personal, realmente experimentando las emociones ajenas en la persona propia	Las personas empáticas son capaces de “ponerse en la piel” de los demás y realmente sentir lo que está sintiendo el otro como si de una experiencia personal se tratase.
	Conexión fuerte con el resto, especialmente aquellos con situaciones difíciles y sufrimiento	Precisamente por esta fuerte conexión con otras personas perciben los primeros el sufrimiento y dolor ajeno sin tener que ser informados de ello, pues son capaces de sentirlo por el hecho de sentirlo otra persona.
	Gran entendimiento de otras sensaciones y pensamientos	Son personas en las que destaca la gran comprensión que tienen de lo que, a pesar de no provenir de la propia experiencia personal, sienten como propio por la conexión previamente mencionada.

INDICADORES DE VARIABLES DE LAS TEORÍAS MODERNAS: LIDERAZGO CARISMÁTICO, TRANSFORMACIONAL Y ÉTICO

VISION IDEALIZADORA	Metas o propósitos idealizados	Estas metas han de estar acordes con la situación y circunstancias del momento, proponiendo una serie de principios ideales pero posibles que consigan involucrar a las personas y hacerles sentirse identificadas con dichos propósitos, llegando a sentirlos como propios.
	Expresión de un futuro mejor y percepción esperanzadora de resolución de los problemas	Derivado de lo anterior, dichas metas han consistir en logros surgidos de necesidades presentes pero realizables en el futuro.
	Transmisión comprensible a todos los niveles de la importancia de la visión	Es importante tener en cuenta que no sólo es importante la visión en sí, sino también la capacidad de transmitirla aclarando la trascendencia e importancia de la misma, logrando la inspiración de una meta creadora de expectativas y creencias profundas.
	Inspiración de orgullo, respeto y confianza en los seguidores.	Precisamente esa involucración lograda con una transmisión exitosa de una visión profunda característica de un buen líder origina en aquellos que la comparten un sentimiento de orgullo por lo que conlleva el logro de la misma, así como una confianza y respeto hacia su personaje.

RIESGO PERSONAL	Realización de auto sacrificios para la consecución de la misión.	Las metas propuestas no suelen ser fáciles, y muchas veces conllevan para el líder la necesidad de tomar decisiones y actuaciones que implican gran esfuerzo y dedicación por parte de los mismos. Pero gracias a esto transmiten a los seguidores su gran implicación con la causa y les animan a sentirse identificados con la misma, enseñándoles con su ejemplo.
	Posibilidad de pérdida de prestigio por tratar de lograr el éxito de la visión aún cuando gente de poder no lo comparte.	Hay ocasiones en las que precisamente la involucración plena con los valores y principios derivados de la misión lleva a que, a pesar de conseguir la fidelidad de los que verdaderamente confían en ella, otras personas lleguen a considerar al líder excesivamente idealista, perdiendo ciertos apoyos. Sin embargo, el buen líder es aquel consecuente con aquello a lo que se compromete, a pesar de perder a

		ciertos seguidores, que en realidad no son los que perdurarán.
	Disposición a correr riesgos personales para lograr el bien de los demás.	La gran fe en que el éxito de la misión y la consecución de las metas es posible, hace que de ser necesario, el líder sea capaz de asumir riesgos que perjudiquen su vida personal si ello conlleva un bien general.

SENSIBILIDAD ANTE LAS NECESIDADES	Expresión de una emoción o estado de ánimo.	El ser capaz de transmitir sentimientos que tengan que ver con la meta que se trata de conseguir es un indicador que claramente refleja una sensibilidad ante las necesidades del momento.
	Sentimiento de ayuda, comprensión y altruismo.	Dicha sensibilidad también se traduce en un deseo del líder por ayudar a aquellos a los que trata de llegar y guiar, entendiendo perfectamente las necesidades acuciantes y actuando para su bien de forma altruista y desinteresada.
	Respuesta ante las necesidades de los demás y capacidad de percepción de sus habilidades.	Al no sólo captar las necesidades sino también las habilidades, capacidades y posibilidades de los seguidores lleva a poder ayudarles de forma eficaz y acercar cada vez más a aquellos a los que se guía a la consecución de los objetivos

COMPORTAMIENTO NO CONVENCIONAL	Adopción de conductas rompedoras precisamente derivadas de la necesidad de cambio.	En numerosas ocasiones los líderes surgen en momentos críticos en los que una situación ya no es sostenible tal y como se está dando, y se precisa por tanto de un cambio fuerte derivado de conductas que sean percibidas como diferentes y motiven a las personas a seguir el ejemplo de la persona que las propugna, haciendo suyas los principios y valores nuevos.
	Establecimiento de tendencia de cambio para lograr una renovación	Ese cambio no sólo ha de provenir de actos y comportamientos concretos sino que ha de percibirse una verdadera tendencia de cambio en general para que realmente esto pueda “calar” hondo en las personas y manifestar que de verdad la situación y el “statu quo” van a moverse

		en otra dirección.
	Ausencia de temor de proceder con actitudes diferentes	Para lo anterior es imprescindible que el líder asuma las conductas y creencias de manera firme, que haga que realmente no dude de las mismas por tenerlas interiorizadas, y por tanto no se eche atrás ante las dificultades que se presenten, transmitiendo asimismo seguridad al resto y provocando mayor motivación hacia ello.
	Carencia de miedo a ser rechazado por la firme convicción en la visión.	Los cambios son normalmente apreciados con rechazo por parte de los grupos, pues es característica en ciertas personas una personalidad adversa al cambio. El líder tiene que ser capaz de tratar de llevar su poder de convicción a absolutamente todas las personas, pero en caso de no ser capaz de llevarlo a la totalidad (lo que es lo más probable pues una unanimidad sin ningún tipo de rechazo con una ideología rompedora o cambiante es prácticamente imposible), tiene que ser también capaz de no vacilar ante esto y seguir adelante con sus verdaderas convicciones, lo que sumará también lealtad por parte de los que le apoyan.

ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	Conocimientos acerca del tema en el que se basa la misión	Este punto es importante, ya que para lograr transmitir una misión que realmente inspire a los demás y con la que se identifiquen, es preciso conocer profundamente todo lo relativo a la misma, para poder construir la base ideológica de forma completa a nivel individual, y poder convencer de que el cambio hacia esto es positivo.
	Transmisión de seguridad y confianza	Además de denominar el aspecto más conceptual en todos los niveles, el líder ha de ser capaz de, precisamente por ese dominio, crear respecto al mismo un sentimiento de seguridad y confianza por parte del resto, ya que hay que tener en cuenta que al tratarse de algo novedoso y en numerosas veces rompedor, es más difícil de asumir y por ello totalmente esencial que aquellos que están aún en el estadio de plantearse si de verdad es algo bueno perciban que aquel que lo transmite no tiene ningún tipo de duda acerca de ello.
		Es también preciso que la figura del líder no solo tenga los conocimientos acerca de lo que transmite, sino sobre todo que sea

	<p>Capacidad de comunicación de dichos conocimientos</p>	<p>capaz de transmitirlos de una forma que resulte sencilla para llegar al mayor número de personas posibles, pero al mismo tiempo que denote cierto nivel en el sentido de que no de la imagen de un simple discurso o formulación “demagoga” o “de masas”, ya que esto, a pesar de atraer a aquellos fácilmente convencibles por la dificultad de la situación, provoca el rechazo de las personas que están más preparadas y por tanto no apoyan un idealismo irrealizable.</p>
--	---	--

<p>MOTIVACIÓN INSPIRADORA</p>	<p>Empleo de símbolos con fin de atracción y aumento de esfuerzo por parte de todos</p>	<p>Este es el principal indicador que caracteriza esta variable, que como ya adelantamos fue introducida más tardíamente por Bass y Avolio en 1990. Esta forma de comunicación mediante símbolos es la más sencilla, pero a la vez la que logra una mayor identificación con la misión transmitida y los principios que la sustentan. Asimismo crea un sentimiento de pertenencia a un pensamiento por parte de los seguidores, que hace que realmente se sientan motivados hacia los logros marcados.</p>
	<p>Actitud optimista</p>	<p>Una actitud positiva es esencial para conseguir transmitir un mayor apoyo y ánimo, y lograr una conducta implicada verdaderamente pensando que las metas no son únicamente ideales, sino que son posibles de lograr.</p>
	<p>Comunicación de expectativas elevadas de manera simplificada</p>	<p>Es también importante la forma de transmitir lo que se pretende lograr, ya que al dirigirse un líder a todo tipo de público, la sencillez es un elemento clave para poder llegar el mensaje al mayor número de personas, y que realmente cree en ellos un sentimiento de motivación. La inspiración de un buen líder es la que consigue llegar a todos, y no sólo a un selecto grupo de personas con mayor formación habilidades, por ello es un verdadero arte el ser capaz de llegar tanto a unos como a otros e implicarles con el mismo sentimiento de compromiso e implicación.</p>

CONFIANZA	Honestidad y sinceridad con la información y mensajes	<p>La tradicional creencia de que la confianza en la verdad es totalmente verídica y ha de tenerse en cuenta siempre, así como mantenerse por encima de todo. Es muy importante que se evite siempre el transmitir algo falso, ya que, tal y como se suele decir, “la confianza es muy fácil de perder y casi imposible de volver a ganar”. Esto es completamente cierto, y más en el nivel de un líder, ya que el mentir es visto por sus seguidores como una auténtica traición muchas veces imperdonable. Esta honestidad y veracidad del líder es lo que los autores resumen como integridad, una de las características más importantes que ha de tener un líder según la teoría del liderazgo ético.</p>
	Enfoque en los intereses del colectivo, sin tener en cuenta los propios.	<p>Este indicador hace referencia hacia la característica descrita también previamente a la que nos referimos como benevolencia. Se traduce en la actitud altruista y desinteresada del líder, a quien no le importa no recibir nada personal o incluso sufrir si es por el bien de los demás. Esto sin duda crea una especial y fuerte unión de este con sus seguidores, que aprecian su generosidad y entrega, con lo cual entendemos como este es un fuerte indicador de confianza que fortalece enormemente el vínculo entre ellos.</p>
	Conocimiento y habilidad en lo que transmite	<p>Esto está en gran relación con la estimulación intelectual que mencionamos previamente como variable, que tomamos del modelo transaccional de liderazgo. Pero en este punto tomamos su enfoque desde el punto de vista de manifestación de la variable confianza, ya que hemos de tener en cuenta que por muy buenas intenciones o actitud que tenga una persona, es imprescindible que posea conocimientos sobre aquello en lo que confiaremos en ella, ya que si no sería ilógico fiarse de algo sobre lo que no conoce, a pesar de las buenas intenciones.</p>

Anexo 2: Tabla de ilustrativa de la aplicación del modelo a los líderes analizados

VARIABLE	PAPA JUAN PABLO II	MIJAÍL GORBACHOV
Extroversión	<p>Desde su infancia y años universitarios, persona abierta a los demás, tanto conocidos como desconocidos, con destacables habilidades de comunicación y transmisión, manifestadas desde sus primeros discursos en su juventud. Esta característica atrajo a numerosas y muy diversas personas, que sintieron en él un acogimiento y apertura.</p>	<p>También desde sus edades más tempranas existen testimonios dando fe de su forma de ser abierta. Gran orador, es admitido en el partido desde su etapa universitaria, y muy querido por todos aquellos con los que se va topando a lo largo de su ascenso y llegada al poder precisamente por esa sociabilidad y tolerancia que le caracterizan.</p>
Agradabilidad	<p>Sin duda es uno de los rasgos que más ilustran a esta figura, que por su carácter amable y bondadoso hacia los demás, tanto fieles como opositores en términos ideológicos, es recordado como el Papa Grande, llegando a demostrar este rasgo incluso con la persona que trató de asesinarle, acudiendo a la cárcel a perdonarle.</p>	<p>Numerosos testimonios verifican la presencia de este rasgo en Gorbachov, desde su infancia con los miembros de su familia ideológicamente dividida, durante su estancia en Moscú con sus compañeros con los que compartía todo a pesar de la pobreza, con su mujer, con sus seguidores, aliados e incluso con los que no compartían sus pensamientos.</p>
	<p>También este rasgo se manifiesta enormemente en la figura del Papa</p>	<p>Al igual que el Papa Juan Pablo II, Mijaíl Gorbachov vivió también</p>

<p>Empatía</p>	<p>pues, al haber tenido una vida tan dura haber experimentado el sufrimiento en su persona desde la infancia, es capaz de captar perfectamente tanto las necesidades como los sentimientos de las personas más desvalidas y realmente sentirlos como propios.</p>	<p>en primera persona la opresión y pobreza que existía en Europa del Este, pues además procedía de una familia humilde, lo que le hacía ser especialmente sensible al sufrimiento de las personas que estaban en esa situación, sintiendo con ellos esa necesidad de cambio.</p>
<p>Visión idealizadora</p>	<p>“¡Por fin ha llegado vuestra hora! El viejo continente cuenta con vosotros para construir una casa común.”</p>	<p>“A fin de involucrar a la sociedad en la puesta en práctica de los planes de reestructuración, había que hacerla más auténticamente democrática. Bajo el estandarte de la democratización, esta reestructuración ha abarcado política, economía, vida espiritual e ideología”</p>
<p>Riesgo personal</p>	<p>“El amor al prójimo brota de un corazón que ama y que, precisamente porque ama, está dispuesto a vivir las mayores exigencias”,</p>	<p>“Conozco el descontento por la difícil situación actual, la dura crítica a las autoridades a todos los niveles, y a mí personalmente. Pero quiero subrayar que las transformaciones radicales en un país tan grande no pueden transcurrir fácilmente sin convulsiones.”</p>
	<p>“Es necesario cultivar en sí mismo esta sensibilidad de corazón, que testimonia la compasión hacia el</p>	<p>“La amarga experiencia me ha convencido decididamente del antihumanismo y ausencia de</p>

<p>Sensibilidad ante las necesidades</p>	<p>que sufre. A veces esta compasión es la única principal manifestación de nuestro amor y solidaridad hacia el hombre que sufre”</p>	<p>futuro del modelo de “socialismo” impuesto por Stalin y que en realidad no tenía nada de socialismo”.</p>
<p>Comportamiento no convencional</p>	<p>“Te lanzo, vieja Europa, un grito lleno de amor: Sé tú misma. Renueva tus orígenes. Aviva tus raíces. Revive aquellos valores que hicieron gloriosa tu historia”.</p>	<p>: “Una de las condiciones importantes es la reelaboración de la idea socialista conforme a las condiciones cambiantes de nuestro siglo”.</p>
<p>Estimulación intelectual</p>	<p>“El derecho-deber educativo de los padres se califica como esencial” “El Estado y la Iglesia tienen la obligación de dar a las familias todas las ayudas posibles para que puedan ejercer sus funciones educativas.”</p>	<p>“Empezamos por elaborar los conceptos teóricos de la reestructuración; debíamos evaluar la naturaleza y el alcance de los problemas, interpretar las lecciones del pasado y expresar todo ello en forma de conclusiones y programas políticos. Lo hemos realizado.”</p>
<p>Motivación inspiradora</p>	<p>“¡No tengáis miedo!”“¡Vosotros sois mi esperanza! Sois el futuro del mundo y el mañana os pertenece.”</p>	<p>“Nuestro país está bajo un resurgimiento verdaderamente revolucionario. El proceso de reestructuración está avanzando. (...)”</p>
	<p>“Vosotros, los enfermos, aunque estéis débiles, sois muy poderosos. ¡Podéis tanto, tanto! (...) Yo me apoyo en vosotros.”</p>	<p>“Existen, por supuesto, razones objetivas para la reunificación alemana, tanto de carácter interno como externo. Sin embargo, esta</p>

Confianza

unidad ha podido realizarse con tanta rapidez gracias a un concepto totalmente nuevo e la política internacional, impulsado por la perestroika y la nueva forma de pensar: el concepto de la confianza”.

VII – Bibliografía

- Akst. D., (2007) Rewards of Recognizing a Job Well Done. *The Wall Street Journal* yyy, p.D9
- Ballesteros, M. C. R. (2011). *Los protagonistas de la caída del Muro de Berlín*. Universidad Francisco de Vitoria.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2), pp. 130.
- Burns, J.M. (1987) *Leadership* Nueva York, Harper & Row
- Citado en D. Jones (2003) Do you trust a CEO? *USA Today* p.7B
- Conger, J. A., y Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications
- Davies, B. J. y Davies*, B. (2004). Strategic leadership. *School leadership & management*, 24(1), 29-38.

- de Vries, R. E., Roe, R. A., y Taillieu, T. C. (2002). Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 121-137.
-
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., y Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.
- Eguía, J. R. G. (2004). *Juan Pablo II y Europa* (Vol. 183). Madrid Ediciones Rialp.
- Gaddis, J. L. (2006). *The Cold War: a new history*. London Penguin
- García Saiz, M. (2002). *Habilidades sociales del líder político*. Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., y McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London: Little, Brown.
- González, J. M. G., & López, C. M. G. G. (2013). *Líderes al servicio de la sociedad: liderazgo en entornos internacionales*. Universidad de Granada.
- Gorbachov, M. (2003). Carta a la tierra. *Barcelona: Ediciones del Broce*. [Links].
- Gorbachov, M. S. (1993). *Memorias de los años decisivos*. Madrid Acento Editorial
- Goyry, P. F. P. (2008). La Caída del Muro de Berlín: fin de una ignominia... Available at: http://www.oocities.org/es/libertadeopinion/lacaidadelmurodeberlinfindeunaignominia_091108.pdf
- Grachov, A. (2005). *Mijaíl Gorbachov: la tierra y el destino*. Folio.

- Hinkin, T. R., y Tracey, J. B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 105-119.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., y Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151-168
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., y Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, pp. 765-780
- Mezzetti, F., & Aza, M. S. (1990). *Gorbachov la trama del cambio*. Espasa Calpe
- Morales, M. Á. (2006). *El joven que llegó a Papa, Juan Pablo II* Madrid Casals
- Moreno Pérez, C.M., (2001) El liderazgo ético fundamentado en virtudes *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 6 Facultad de Psicología y Ciencias de la Educación Blanquerna Universitat Ramon Lull
- Nader, M., y Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), pp. 689-698.
- Ng, K. Y., Ang, S., & Chan, K. Y. (2008). Personality and leader effectiveness: a moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733.
- Reddemann, A. (2009). Lech Walesa: Juan Pablo II tuvo gran parte en la caída del Muro *Zenit Roma* Available at: <http://www.zenit.org/es/articles/lech-walesa-juan-pablo-ii-tuvo-gran-parte-en-la-caida-del-muro>
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., y Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education AU

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., y Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Sotelo, I. (2009) Veinte años desde la caída del muro de Berlín *Magazin 19*, Berlin Available at: http://www.fage.es/magazin/magazin19/03_Sotelo.pdf
- Sotelo, I. (2010). El estado social. *Antecedentes, origen, desarrollo y declive*, Madrid: Trotta
- Tatu, M. (1990). Gorbachov en peligro. *Política Exterior*, 58-68.
- Tupes, E. C., y Christal, R. E. (1961). *Recurrent personality factors based on trait ratings* (No. ASD-TR-61-97). PERSONNEL RESEARCH LAB LACKLAND AFB TX.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Walker, I. (2002) GORBACHOV, LA PERESTROIKA Y LOS CAMBIOS EN EUROPA DEL ESTE *revistacienciapolitica.cl* Available at: http://www.revistacienciapolitica.cl/rcp/wpcontent/uploads/2013/09/04_vol_13_1_2.pdf
- Zizola, G. (2005). *La otra cara de Wojtyla*. Madrid Tirant lo Blanch