



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **EL LIDERAZGO A LO LARGO DE LA HISTORIA REFLEJADO A TRAVÉS DE FIGURAS HISTÓRICAS RELEVANTES**

Autor: Marta Cano Álvarez

Director: Pedro César Martínez Morán

MADRID | Abril, 2023

## **RESUMEN**

En este Trabajo de Fin de Grado se aborda el tema de liderazgo de una nueva manera: a través del estudio de este en figuras históricas relevantes. En un primer lugar, se aborda el concepto de liderazgo, así como su evolución histórica a lo largo del tiempo (mostrando diferentes ejemplos en cada época) y ciertos tipos. En un segundo bloque se analiza la manera de liderar, así como hechos históricos relevantes, de figuras históricas que han dejado huella en la sociedad de hoy en día, realizando posteriormente un análisis subjetivo de este liderazgo, tomando como base ciertas directrices teóricas como la formalidad o informalidad de un líder, la resonancia o disonancia, y la autoridad o potestad. Así, se trata de elegir a personas importantes que sean lo más diferentes posibles entre sí. De esta manera, se aborda el liderazgo desde un plano religioso, un plano militar y un plano político. El objetivo de ello es ver cómo individuos tan distintos, habiendo convivido en distintas épocas, han conseguido ser reconocidos y recordados hoy en día por su manera de liderar, y las consecuencias de ello. Por último, se concluye el trabajo con un apartado de conclusiones, donde se expone de manera personal una opinión y una síntesis sobre todo lo aprendido en la realización de este.

## **PALABRAS CLAVE**

Liderazgo, autoridad, potestad, formal, informal, resonante, disonante

## **ABSTRACT**

In this Final Degree Project, the topic of leadership is approached in a new way: through the study of leadership in relevant historical figures. First, the concept of leadership is addressed, as well as its historical evolution over time (showing different examples in each era) and certain types. In a second block, the way of leading is analyzed, as well as relevant historical facts, of historical figures that have left their mark on today's society, subsequently performing a subjective analysis of this leadership, taking as a basis certain theoretical guideline such as the formality or informality of a leader, the resonance or dissonance, and the authority or power. Thus, the aim is to choose important people who are as different as possible from each other. In this way, leadership is approached from a religious, a military and a political standpoint. The aim of this is to see how such different individuals, having lived in different periods of time, have managed to be recognized and remembered today for their way of leading, and the consequences of this. Finally, the work concludes with a section of conclusions, where an opinion and a synthesis of everything learned in the realization of this work is exposed in a personal way.

## **KEY WORDS**

Leadership, authority, power, formal, informal, resonant, dissonant

## ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN .....	4
1.	OBJETIVOS .....	4
II.	REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	5
1.	CONCEPTO DE LIDERAZGO Y LOS REQUISITOS PARA SER BUEN LÍDER .....	5
2.	HISTORIA DEL LIDERAZGO .....	9
3.	MODELOS DEL LIDERAZGO TRADICIONAL .....	14
1.1.	Consideraciones generales .....	14
1.2.	Liderazgo situacional .....	16
1.3.	Liderazgo transformacional.....	17
1.4.	Liderazgo emocional.....	19
III.	METODOLOGÍA .....	22
IV.	ANÁLISIS DE DATOS: LIDERAZGO A TRAVÉS DE FIGURAS HISTÓRICAS RELEVANTES .....	23
1.	CONSIDERACIONES GENERALES .....	23
2.	LIDERAZGO RELIGIOSO.....	25
2.1.	Jesús de Nazaret.....	25
2.2.	San Ignacio de Loyola.....	27
3.	LIDERAZGO MILITAR .....	29
3.1.	Dwight D. Eisenhower .....	29
4.	LIDERAZGO POLÍTICO.....	30
4.1.	Adolf Hitler .....	30
4.2.	Vladimir Putin.....	32
4.3.	Winston Churchill .....	35
V.	DISCUSIÓN: ANÁLISIS SUBJETIVO DEL LIDERAZGO .....	38
1.	LIDERAZGO RELIGIOSO.....	38
1.1.	Jesús de Nazaret.....	38
1.2.	San Ignacio de Loyola.....	39
2.	LIDERAZGO MILITAR .....	39
2.1.	Dwight D. Eisenhower .....	39
3.	LIDERAZGO POLÍTICO.....	40
3.1.	Adolf Hitler .....	40
3.2.	Vladimir Putin.....	41
3.3.	Winston Churchill .....	41
VI.	CONCLUSIONES .....	43
	BIBLIOGRAFÍA.....	45
1.	OBRAS DOCTRINALES.....	45
2.	RECURSOS DE INTERNET .....	47

## I. INTRODUCCIÓN

### 1. OBJETIVOS

El objeto de este Trabajo de Fin de Grado consiste en analizar los distintos tipos de liderazgo a través de la historia. Desde los inicios, siempre ha existido y sido necesaria la figura del líder. No obstante, no siempre esa figura ha liderado de la misma forma. Los momentos históricos han estado siempre marcados por distintos tipos de liderazgo. Así, con este trabajo se pretende investigar el tipo de liderazgo de ciertas figuras históricas y cómo esa manera de liderar desencadenó todos los hechos que repercutieron a la sociedad. El liderazgo se trata de una cualidad fundamental en la sociedad, ya que sin él la población sería como “un rebaño de ovejas sin pastor”. Se trataría de una sociedad desordenada, sin pautas marcadas.

Hoy en día, la sociedad se caracteriza por encontrarse en tiempos convulsos marcados en gran parte por el liderazgo de ciertas personas. Por ello, el objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es entender cómo el liderazgo ha evolucionado a lo largo del tiempo, viéndolo reflejado en distintas figuras históricas relevantes, para intentar comprender cómo se ha llegado al punto en el que actualmente se encuentra la sociedad.

La razón que motiva la elección de este tema para mi trabajo de fin de grado es el interés en ver cómo distintos liderazgos han impactado en la sociedad, así como los tipos que realmente existen. A mi parecer, y como es normal al tratarse de una carrera jurídica y analítica, se incide menos en el tema psicológico. No obstante, es algo que a mí personalmente siempre me ha interesado y considero de gran utilidad conocer las distintas clases de liderazgo que hay para adaptar así el mío. Aquí puede entrar el debate que se verá en el apartado de “Revisión de literatura”, más concretamente en el subapartado de “Concepto de liderazgo y los requisitos para ser un buen líder”, de si los líderes se hacen o nacen. En mi opinión, creo que es inequívoco que ciertas cualidades del líder son innatas, vienen de naturaleza, como el carisma o la empatía. Sin embargo, a mi parecer, todo se puede trabajar por mejorar. Y es a esto a lo que me refiero con conocer los liderazgos para adaptarlo al mío, porque mi finalidad es conocer las características de todos los tipos y discernir cuál es el más adecuado para mí, incluso darme cuenta si ya lo estoy ejerciendo. Así, dividiré el trabajo siguiendo la estructura clásica de un trabajo científico. En primer lugar, la revisión de la literatura donde se explicará el concepto del liderazgo junto con su evolución histórica y los tipos más interesantes en mi opinión. A continuación, se expondrá la metodología, donde se explicará la manera en la que se va a

realizar el análisis objeto del trabajo. En tercer lugar, se realizará un análisis de datos donde se ahondará en el liderazgo de las figuras históricas elegidas. Siguiendo a este apartado, se realizará una breve discusión donde se comparará el liderazgo objetivo de las personas (entendiendo este como las cualidades conocidas de los individuos) con las bases teóricas que más tarde se expondrán en dicho apartado, realizando así el mismo análisis teórico en todas las figuras. Por último, el trabajo se cerrará con un apartado de conclusiones donde expondré mis opiniones de todo lo aprendido a lo largo de la realización de este.

Si bien es cierto que el liderazgo se lleva estudiando a lo largo de los años y que hay muchísima literatura al respecto, la principal aportación o contribución de mi trabajo, o el hecho distintivo respecto a un trabajo de liderazgo teórico, es el estudio de éste a través de figuras relevantes. A mi parecer, se trata de una manera dinámica y amena de abordar el tema, aportando también un análisis subjetivo que personifica un trabajo tan teórico.

## **II. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **1. CONCEPTO DE LIDERAZGO Y LOS REQUISITOS PARA SER BUEN LÍDER**

La Real Academia Española define el término “liderazgo” como “la condición de líder”, “ejercicio de las actividades de líder”, “situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”. Por ello, para entender qué es el liderazgo, primero es necesario saber qué significa ser líder. Asimismo, la Real Academia Española define “líder” como la “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad” o “persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, especialmente en una condición deportiva”.

Asentadas estas bases, se podría decir que “el liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores” (Escuela Europea de Excelencia, 2021). Diferentes autores han ido dando sus propias definiciones de liderazgo. Así, Kotter (1990, p. 17) considera que “lo que de verdad hacen los líderes es preparar a las organizaciones para el cambio y ayudarlas a enfrentarlo mientras lo atraviesan”, el cual establece la diferencia que hay entre la gestión y el liderazgo. Otra definición la dan Bennis y Nanus (1985, p.19) estableciendo que “el liderazgo es lo que le da a una organización su visión y su capacidad para traducir esa visión en realidad”. Asimismo, todo liderazgo tiene unas bases comunes como son la habilidad de utilizar el

poder de forma eficiente y responsable, la habilidad de comprender que todos los seres humanos tienen distintas motivaciones, la habilidad de inspirar o la habilidad de actuar de manera que exista un clima que invite a responder y suscitar las motivaciones (Escuela Europea de Excelencia, 2021). No obstante, no todos los líderes tienen estas características, pues como se verá en el apartado “Análisis de datos”, se puede distinguir entre liderazgo con efecto positivo y liderazgo con impacto negativo.

Brian Tracy (2015), en su libro titulado *Liderazgo*, expone la necesidad urgente de liderazgo desde siempre, pero especialmente ahora más que nunca, para ser liderados hacia el futuro. Expone cómo son necesarios dos líderes fundamentales. En primer lugar, se necesita al líder transaccional, el cual se encarga de que las cosas se hagan con y a través de los demás. En segundo lugar, es necesario el líder transformacional. Este es el líder visionario, aquel líder que motiva, empodera e inspira a la gente que le rodea para intentar sacar lo mejor de ellos mismos y alcanzar metas que jamás hubiesen pensado. Ambos conceptos fueron establecidos por Burns en 1978, y desarrollados con más detalle posteriormente por Bass y Avolio en obras como *Developing Transformational Leadership* (1990) o *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership* (1994).

La sociedad se encuentra en una época donde la gente es más difícil y demandante, no se conforman fácilmente, no les vale saber qué trabajo deben hacer, quieren saber qué provecho pueden sacar de dicho trabajo. Por ello, según Tracy (2015) los líderes en el ámbito empresarial que menos perduran son aquellos que provienen del dinero, de la autoridad o de la posición. A esto último se le llama liderazgo atribuido. A diferencia de este liderazgo que muere en un corto plazo, está el liderazgo donde la gente decide por su propio pie seguir la dirección, el camino y la visión de otra persona, es decir, una forma voluntaria de seguimiento a dicha persona.

Brian Tracy (2015, p. 5) hace una reflexión muy importante apoyándose en palabras de Abraham Lincoln que decía: “Que alguien haya triunfado es la prueba de que otros también pueden hacerlo”. Con esto se quiere demostrar que líder no se nace, se hace. Nadie nace con la potestad de líder, líder se hace uno mismo, observando a su alrededor las conductas de personas líderes e imitándolas. Reflejo de ello se ve en la figura de Alejandro Magno, el cual desde pequeño estudió y se preparó con Aristóteles y aprendiendo las artes militares de su padre. Lo diferencial en el liderazgo de Alejandro Magno fue su confianza ciega en su forma de liderar y en sus hombres, su capacidad de organizarlos e inspirarles para motivarlos a sobrepasar cualquier cosa hecha con

antelación. Así, consiguió vencer al ejército persa compuesto por un millón de hombres, cuando él únicamente contaba con cincuenta mil.

Llegados a este punto, es normal que surja una pregunta fundamental: ¿Qué requisitos debe tener un buen líder?

En primer lugar y siguiendo a Tracy (2015), todo líder debe tener un sentido de misión y visión para resolver los problemas que puedan surgir. Un buen líder debe tener un objetivo que inspire y motive a las personas que le siguen. Así, es importante también la visión. Esta visión se puede entender como una meta que atrae. Es importante que el líder genere una visión de un futuro mejor y posible, para así ofrecer una visión creíble para sus seguidores. Por ello, es importante para un líder, antes de realizar cualquier cometido en dirección de su meta, visualizar el camino y el objetivo a conseguir, pues si no se puede perder por el camino todo propósito. Cuando se tiene claro a qué se aspira y qué se quiere conseguir en cada momento, todo obstáculo que surja por el camino será superado con mayor facilidad, ya que siempre habrá algo a lo que aferrarse, que es el fin propuesto. Igualmente, puede ser que los seguidores en el camino hacia el objetivo, se desanimen e incluso quieran rendirse. Aquí entra en juego con mucha fuerza el papel del líder. El líder será el encargado de recordar el propósito dispuesto y el porqué del camino que se está recorriendo, es el encargado de motivar a los demás, y de hacer sentir importantes a los seguidores, recordarles que sin ellos ese camino no podría ser recorrido y ese objetivo no podría ser conseguido.

En el sentido de hacer sentir a la gente importante, según Tracy (2015), existen cuatro maneras. En primer lugar, mediante el aprecio, es decir, agradeciendo todo aquel que proporciona ayuda en el camino y demostrando a esa persona que su trabajo es bien recibido y agradecido. La segunda manera es mostrando aprobación, aumentando la autoestima de cada persona mediante elogios. El tercer modo es mediante la admiración, halagando a las personas constantemente. Y por último, por medio de la atención, es decir, dedicarles tiempo y escucharles sin interrupciones.

Es necesario terminar este apartado mencionando y desarrollando el binomio de *auctoritas* y *potestas*. Siguiendo a Casinos (1999), para entender el origen de este binomio habría que remontarse a la época de la Ley de las XII Tablas. No obstante, el verdadero auge de estas ideas surge en la civilización romana, más concretamente, en la política romana. En este contexto, se entiende la *potestas* como una fuerza que ha sido delegada

u otorgada por la *res publica*<sup>1</sup>, mientras que la *auctoritas* se trata de una condición de ciertas personas cuyo fundamento se encuentra en el carisma y prestigio personal de ese individuo. Según Casinos (1999, p.89), “mientras que la idea de potestad representaría el poder humano, establecido por los hombres para la conducción de la comunidad y que es definido por el elemento de la fuerza o la coacción, la autoridad aparece como algo que trasciende al hombre común, al ciudadano; es un factor de ordenación social previo e incontestable, que está por encima de las vicisitudes y de las lides humanas, que, en definitiva, se vincula a la religión”. Subsecuentemente, se debe tener en cuenta que como un factor político la *auctoritas* no existiría si no fuese reconocido por el poder.

Siguiendo a Morales (2020, p.340), “la principal diferencia entre ambos términos es que la autoridad se relaciona más bien con el concepto de guía, de un ser humano que por sus cualidades y virtudes destaca y el resto lo considera como una especie de guía espiritual, mientras que la potestad surge cuando el poder es establecido por los propios seres humanos con el fin de jerarquizar y conducir una determinada sociedad; poder que no se define por las cualidades sino por la fuerza y el liderazgo”.

Siendo dos conceptos tan diferentes, y como es normal, cuentan con una serie de ventajas y desventajas. La potestad, por un lado, es muy rápida y eficaz, pues quien tiene el poder es quien tiende a ser escuchado, y es un mandato seguro, dado que siempre se puede usar la coacción. No obstante, el mal ejercicio de esta puede dar lugar a motines siendo inestable por ello, y es circunstancial o temporal, dado que cuando se pierde la batuta del mando se pierde la influencia. Por otro lado, la influencia desde la autoridad cuenta con mucha más estabilidad, pues no se asocia a jerarquías y el poder percibido es más importante que el poder real. Como desventajas, se encuentra el hecho de que esta influencia depende de otros, la influencia tiende a ser lenta, y en el caso de enfrentarse a una persona influyente en base a la potestad, tiene las de perder en el corto plazo. Como en todo, estas influencias tienen sus fuentes. La potestad suele surgir por una fuente legítima, buscando generar responsabilidad, y por una fuente coercitiva, buscando generar miedo. La autoridad en cambio surge por fuentes de relaciones, tratando de generar confianza, de referencia, intentando dar ejemplo y credibilidad, y una fuente experta, cuyo objetivo es el reconocimiento de la figura del líder. Como fuentes mixtas de ambos términos se pueden encontrar las recompensas, tratando de generar estímulos, y la información, que busca generar transparencia y complicidad (Lunenburg, 2012).

---

<sup>1</sup> *Res publica* se trata de una expresión latina que literalmente significa “cosa pública”. En nuestro contexto, la *res publica* en Roma era el Imperio Romano o el Estado en sí.

Por último, resulta interesante mencionar el eneagrama de la personalidad. Este se trata de un sistema que analiza 9 tipos de personalidad o eneatis, permitiendo a las personas conocer sus puntos fuertes y limitaciones. Igualmente, explica las relaciones entre los distintos eneatis. En este sentido, resulta interesante este eneagrama en líderes dado que es un factor determinante a la hora de correlacionarlo con la manera en que esa persona dirige a otros.

Tras haber expuesto el concepto de liderazgo y algunos requisitos para ser un buen líder, en el apartado siguiente se relatará sucintamente ejemplos de liderazgo ejercido en distintas épocas a través de la historia.

## 2. HISTORIA DEL LIDERAZGO

Desde que las sociedades comenzaron a organizarse en civilizaciones dejando atrás la época nómada, se puede apreciar el liderazgo reflejado en grandes figuras de emperadores, guerreros, etc., los cuales gracias a su capacidad de dirigir a distintos grupos de población hacia la meta esperada dejaron su huella en la humanidad.

En primer lugar, se comienzan a apreciar rasgos de liderazgo en las civilizaciones antiguas. Según Estrada (2007), algunos ejemplos de ello son los siguientes: alrededor del siglo L y XLIX a.C. se pudo apreciar por primera vez una demostración de liderazgo organizacional, donde los sacerdotes eran los encargados de reunir y administrar enormes sumas de bienes, resultado del sistema tributario, y rendir cuentas de su gestión ante el sumo sacerdote. De la misma manera, en el siglo XXV a.C. la pirámide de Keops fue construida por trabajadores cualificados, los cuales eran dirigidos por capataces con numerosos conocimientos en geometría o astronomía. En el siglo VII a.C. Nabucodonosor II alcanzó la fama en Babilonia al llevar a la misma a una época de esplendor gracias a la conquista de Judá y Jerusalén.

No obstante, no todo el liderazgo estaba reflejado en actos o acciones en esta época antigua, también se formulaban teorías y se plasmaban en códigos. De esta forma, en China se escribió la constitución de Chow, a finales del siglo XI a.C., donde se incluían todos los servidores civiles bajo el mando del Emperador, así como sus capacidades y la comunicación que debía llevarse a cabo entre los equipos de trabajo. De forma similar, Confucio redactó un manual en el siglo VI a.C. explicando su gobierno y administración, el cual fue considerado como Constitución debido a sus características (Estrada, 2007). El desarrollo de un gobierno democrático como con el que España se encuentra

actualmente fue debido a la discusión y análisis realizado por parte de los griegos acerca de los conceptos de origen y administración del Estado.

Por último, también en esta época grandes filósofos como Sócrates, Platón y Aristóteles influyeron en el concepto de liderazgo, destacando este último por escribir su obra *La Política*, en la cual mostraba la necesidad imperativa de dividir la autoridad del estado en el poder legislativo, ejecutivo y judicial (Estrada, 2007). Esto último tiene relevancia dado que, hoy en día, esta separación se sigue manteniendo vigente.

Desde el inicio de los tiempos, también ha sorprendido siempre el liderazgo dentro de la organización militar. Si bien, antes de dar ejemplos de esto, se debe entender qué se considera por organización militar. La organización militar se puede entender como “la estructuración de las fuerzas armadas de un estado para ofrecer la capacidad militar que requiera de una política de defensa nacional”<sup>2</sup>. Se caracterizan por ser estructuras jerárquicas de poder, donde existe una jerarquía de tipo piramidal con cadena de mando. Igualmente, en toda organización militar se da la especialización de tareas de cada individuo o unidad, las cuales están especificadas en reglas escritas que permiten que la organización funcione de manera ordenada y predecible, siendo también característica de esta la estructura de promoción y recompensa en función del mérito. Así pues, Barcelona (1986, p. 59) establece que estas instituciones corporativas poseen tres elementos esenciales: “la idea de obra a realizar en un grupo social; el poder organizado puesto al servicio de esa idea para su realización, y las manifestaciones de comunión que se producen en el grupo social respecto de la idea y de su realización”. La organización militar siempre ha ido variando a lo largo del tiempo, dándose distintos patrones de liderazgo. Siguiendo a Estrada (2007), en el siglo V a.C., un ejemplo de un líder y militar griego es Ciro, que apostaba por manejar su unidad asignando tareas en función de la especificidad de cada hombre, creando de esta manera sentimiento de trabajo en equipo. De la misma manera, se observa como en Prusia, el emperador Federico II el Grande, con la finalidad de acrecentar la eficiencia en su ejército, introdujo ciertas innovaciones en la estructura de su organización, complementando el uso del sistema militar lineal con una organización staff. Este sistema apareció por primera vez durante el reinado de Alejandro el Grande, en el siglo IV a.C. y consiste en proporcionar asesoramiento, información o estudios concretos, a diferencia del sistema lineal caracterizado por concentrarse todo el

---

<sup>2</sup> “Organización militar” (obtenido en [https://hmong.es/wiki/Military\\_organization](https://hmong.es/wiki/Military_organization), última consulta 12/12/2022)

poder decisonal en una única persona, la cual luego asigna el trabajo a los subordinados. En el presente, el Ministerio de Defensa ostenta el control ejecutivo y la administración de la organización militar en España, siendo esta denominación común en un gran número de países, si bien es cierto que dentro de la organización se encuentran distintas ramas militares con distintos cargos jerárquicos.

Resulta conveniente destacar respecto a la organización militar al gran estratega Sun Tzu. Sun Tzu era un estratega militar y filósofo que vivió hace 2.500 años. Es un gran referente en Asia debido a la numerosa cantidad de batallas que ganó gracias a su estrategia, la cual fue replicada por importantes militares más tarde, pudiendo destacar entre ellos a Mao Tse-tung. Según Krause (2009), Sun Tzu defendía que la victoria de la batalla se obtenía antes incluso de pisar el campo de lucha. Así, argumentaba que era esencial para un líder desarrollar su carácter previo inicio de la guerra durante mucho tiempo, siendo filosofía en china que el carácter sea la base del liderazgo, obteniendo así una ventaja estratégica. La estrategia de Sun Tzu se basaba fundamentalmente en la “organización natural” de su ejército. Esta forma de organizar tenía tres ventajas principalmente. En primer lugar, existía con el único fin de cumplir un propósito y por el plazo de tiempo necesario para ello. En segundo lugar, no se basan en conjeturas, fundamentan sus tácticas en información veraz y estudian cuidadosamente sus posibilidades en cada batalla. Por último, se trata de una organización flexible y adaptable, que les permite reaccionar ante los cambios repentinos en el entorno. De esta manera, parece que Sun Tzu obtuvo la cantidad ingente de victorias que consiguió gracias a su capacidad de liderar, conociendo su propio carácter, y estudiando con cuidado el entorno. Así lo dejó ver en sus siguientes palabras: “Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla” (Sun Tzu, siglo V a.C.). En los apartados de “Análisis de datos” y “Discusión” se analizará también el liderazgo militar del general Eisenhower. La elección de esta figura se debe, en primer lugar, al hecho de que el ejército estadounidense es considerado como el más poderoso del mundo en la actualidad, según un ranking elaborado por *Global Fire Power*. En segundo lugar, resulta distintivo estudiar su liderazgo puesto que sus aportaciones a la Segunda Guerra Mundial llevaron a la victoria a los aliados.

Un liderazgo simple y distintivo es el que se ejerce en la Iglesia católica, donde todos los fieles feligreses a esta religión actúan bajo un único mando: el Papa. Tomando como referencia el liderazgo de nuestro actual Papa, el Papa Francisco, se obtienen bastantes

rasgos a analizar. En primer lugar, se trata de un Papa humilde y abierto al cambio. Según Osorio (2019, p.110) ,“el papa Francisco es reconocido como uno que devuelve la esperanza a los pobres, que está enfrentando oposiciones en la Iglesia por la renovación para superar tantos males por los que ha pedido perdón al mundo”. El papa Francisco comprende las necesidades que surgen en nuestra sociedad e intenta hacer frente a las exclusiones que se producen en el mundo, dando cabida a las minorías amablemente, así como adaptándose a temas fundamentales de hoy en día como puede ser el medio ambiente. Ejemplos de estos rasgos se han podido ver en recientes noticias, como cuando el pasado 8 de diciembre de 2022 lloró por Ucrania ante la Inmaculada Concepción o sus repetidas manifestaciones acerca de cómo es necesario que los seres humanos se conciencien con responsabilidad del medio ambiente dado que se está destrozando la vida misma en la Tierra. También se pudo apreciar un gran liderazgo en el papa Juan Pablo II, el cuál mostraba una gran pasión por su religión, teniendo suficiente autodisciplina para cumplir con todas las obligaciones que acarrecaba su religión, dando de esta manera ejemplo y seguridad a sus creyentes.

Durante la época medieval se puede contemplar un desarrollo en los sistemas de organización debido a la extenuación del poder central del Imperio Romano durante el siglo V (Estrada, 2007). Es en la Edad Media donde arraiga con fuerza el feudalismo. El feudalismo surgió en la Alta Edad Media y se expandió por toda Europa occidental. Estaba caracterizado por las relaciones feudales, donde el señor contaba con autoridad local y regional concedida por el rey, y el vasallo prestaba sus servicios al señor en cuestión debiendo pagar en especie la posibilidad de vivir en esas tierras concedidas por el señor. Era una relación donde el vasallo se beneficiaba de la protección y de los feudos del señor, y el señor era gratificado con la fidelidad y apoyo militar del siervo en cuestión. En este sistema, dividido en tres estamentos (nobleza, clero y trabajadores), el gran líder era siempre el rey. Es en el siglo XIV cuando este sistema comienza a ver su final como consecuencia de guerras, epidemias y migraciones a ciudades por parte de la población. Una vez abolido el sistema feudal y migrado gran parte de la población a las ciudades, los artesanos comenzaron a ver su negocio acrecentarse. De esta manera, acabaron desarrollando el sistema de oficios, el cual se situaba en lo alto de la pirámide el maestro de oficio, que solía ser el propietario de la tienda y tenía plenas capacidades en la tarea, seguido de los jornaleros, los cuales también tenían altas capacidades si bien estaban empleados por el maestro, y por último, los aprendices, que desarrollaban labores bajo el mando de los jornaleros.

Por último, en el siglo XVIII se origina la revolución industrial en Inglaterra, la cual se extiende de manera posterior a diferentes países de Europa y el resto del mundo. En este momento aparece la producción mecanizada, tratando de producir mayor cantidad en un tiempo más eficiente. Como consecuencia de la migración de trabajadores del campo a las ciudades, se dio la aparición de dos clases sociales nuevas: la burguesía industrial y la clase obrera. La revolución industrial se puede dividir en 4 etapas. En primer lugar, entre el siglo XVIII y XIX tiene lugar la primera revolución industrial, cuyo aspecto más relevante es la mecanización de los procesos, terminando con el trabajo manual, y la invención de la máquina de vapor. A finales del siglo XIX comienza la segunda revolución industrial en Alemania, Estados Unidos y Japón. Es una etapa donde destacan los nuevos inventos como materias primas derivadas del petróleo, el teléfono o el cinematógrafo, y, sobre todo, por el uso de electricidad para la producción masiva. En otras palabras, durante la segunda revolución industrial se produjeron novedosas innovaciones técnicas y descubrimientos de nuevos materiales y fuentes de energía. La tercera revolución surge entre el siglo XX y XXI y cuenta con los mismos aspectos y materias primas que las dos revoluciones previas, si bien buscando el abaratamiento de estas y la ligereza y resistencia en ellas.

No obstante, lo realmente interesante es la cuarta revolución industrial en la que actualmente se encuentra la sociedad. Esta etapa supone una mezcla de las técnicas de producción que ya se venían aplicando con sistemas inteligentes debido a la convergencia de distintas tecnologías. Esta revolución afecta principalmente al mercado laboral pues puede implementar grandes cambios que afecten a los trabajadores actuales y futuros, afirmando un estudio realizado por la consultora *McKinsey Global Institute* que de aquí al año 2030 unos 800 millones de trabajadores serán sustituidos en sus trabajos debido a la robotización. Así, la sociedad actual se adentra en una era de economía digital, con una especial presencia de la inteligencia artificial y el Big Data. El concepto de cuarta revolución fue acuñado por Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial y autor de *La cuarta revolución industrial* (2016). Gracias a esta revolución se observa una mejora en la productividad y optimización en procesos de calidad. Sin embargo, como se ha mencionado previamente, hay que atender a las consecuencias que esto puede generar en el mundo laboral. Es precisamente en este ámbito donde más necesario va a ser un buen liderazgo, pues las empresas van a deber adaptarse de forma rápida a todos estos cambios y tratar de estar siempre actualizados respecto a este nuevo tipo de tecnologías. Un ejemplo reciente de todos estos cambios y necesidades de adaptación sería el

teletrabajo que se implantó durante la crisis del COVID-19 y que, sin embargo, se ha quedado establecido en una gran mayoría de empresas. Por todo ello, en los años venideros se podrán ver distintas formas de liderar con estos cambios hacia la flexibilización y adaptación laboral a los mismos.

Cabe mencionar también el liderazgo empresarial que empieza a surgir junto con las revoluciones industriales. Un líder en el ámbito empresarial es aquel que dirige al equipo hacia la consecución de las metas y planes establecidos. Según Zayas y Cabrera (2006), Henri Fayol fue uno de los primeros que contempló la administración como una ciencia, dividiendo a la misma en seis funciones básicas que guían el funcionamiento de la empresa: funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Para desarrollar bien cada una de estas funciones, Fayol defendía que cada hombre debía poseer una serie de cualidades físicas, intelectuales, morales, de cultura general y experiencia. Dentro de esta corriente resulta innovador también el trabajo de Frederick Winslow Taylor, el cual enfocó la organización del trabajo como la idea de que el trabajador era únicamente un medio para obtener el último fin: el interés económico (Zayas y Cabrera, 2006). De esta manera se ve como estos dos hombres, considerados por algunos como los padres clásicos de la administración, se centraban en el estudio de la organización del trabajo de manera interna, definiendo funciones de la empresa, estudiando los tiempos y seleccionando a los trabajadores, entre otras aportaciones.

Tras un repaso del liderazgo ejercido a lo largo del tiempo, en el siguiente apartado se expondrán algunas modalidades de liderazgo, aquellas más interesantes a mi parecer.

### 3. MODELOS DEL LIDERAZGO TRADICIONAL

#### 1.1. Consideraciones generales

Desde los años 80 y 90 una infinidad de artículos, libros y documentos sobre el liderazgo han sido publicados. Se llegó a estimar que en los años ochenta, por día, podían llegarse a publicar 5 artículos con contenido relacionado al liderazgo, duplicándose esta cifra en los años noventa. Así, si se realiza una búsqueda rápida de artículos sobre liderazgo en *Google Academics*, en el período de 2015 a 2020 se obtienen aproximadamente 25.100 resultados, siendo completados estos artículos académicos por 124.000 resultados más en *Google*. No obstante, pese a la gran literatura que hay al respecto, es llamativo que el liderazgo no tiene tanto impacto en el mundo real, dado que como se puede apreciar en

libros, películas o series, la concepción de líder siempre es aquel sujeto que, gracias a su superioridad frente a los demás, guía el rumbo de sus subordinados. En otras palabras, se aprecia el liderazgo únicamente como una serie de competencias individuales, sin creer que deban tenerse en cuenta otras variables como la historia o el contexto.

Es por ello, que antes de ahondar en cada tipo o modelo de liderazgo, resulta preciso mencionar o desarrollar las distintas variables que pueden estructurar estos modelos. En este sentido y siguiendo a Ascorra (2008), un primer desglose sería en dos variables. Por un lado, la variable relacionada con el origen del liderazgo, dentro de la cual se encuentra la posición esencialista y la no esencialista. Respecto a la postura esencialista, esta defiende que el liderazgo se basa en gran medida en identificar aquellas variables que participan en el fenómeno. Es decir, encontrar los rasgos comunes que caracterizan a los líderes, ya sean de comportamiento o personalidad. Por otro lado, la postura antiesencialista “entiende el liderazgo como un fenómeno que tomará determinadas características en consideración del contexto social e histórico en el que se presente; asumiéndose que, al cambiar los contextos, también cambiarán las concepciones de liderazgo” (Ascorra, 2008, p. 63). En conclusión, esta posición no cree que se pueda establecer una relación directa, definitiva y estable entre un estado de cosas y el liderazgo. La segunda variable para tomar en consideración cuando se habla de liderazgo es la comprensión de lo social. Dentro de esta variable, se pueden encontrar tres teorías. En primer lugar, aquellas teorías que se centran exclusivamente en cualidades o características específicas de personalidad o acciones de los individuos. Se podría considerar que esta es la teoría que más fuerza tiene en la concepción de la gente del liderazgo, pues se considera que un individuo debido a sus características particulares influye sobre un grupo de personas que siguen su ejemplo. En segundo lugar, la teoría que enfatiza en la relación entre la situación que se está dando y el líder en cuestión, una teoría interaccional. En este caso, “los modelos plantean – más que una interacción – una congruencia entre determinadas características relativamente estables de los contextos o situaciones y determinados estilos de liderazgo” (Ascorra, 2008, p.64). Por último, la teoría relacional. Esta teoría entiende que tanto el líder como la situación se benefician mutuamente el uno del otro y no existe gran distancia entre ellos. En otras palabras, los seguidores son quienes crean al líder, y los líderes quienes producen a sus seguidores en una situación marcada por reglas pertenecientes a cada distinto grupo social como pueden ser relaciones de etnia o relaciones dentro de una empresa.

En los apartados siguientes, se profundizará un poco más en algunas de las teorías o modelos del liderazgo tradicional más presentes actualmente, en concreto: el liderazgo situacional, el liderazgo transformacional y transaccional, y el liderazgo emocional.

## **1.2. Liderazgo situacional**

En 1969, Hersey y Blanchard introdujeron la teoría del liderazgo situacional, confesando posteriormente que la misma surgió como respuesta a las necesidades que los padres podían tener de cambiar sus estilos de liderazgo a medida que los hijos iban creciendo desde la infancia hacia la adolescencia. Es así como estos doctores revolucionaron las teorías de liderazgo recogidas hasta entonces dejando de dar importancia únicamente a la figura del líder como tal, y analizando también las necesidades y situaciones a las que se enfrenta el líder y sus seguidores.

Esta teoría se centra fundamentalmente en la idea de que no existe un único estilo de liderazgo, sino que lo que existe es el estilo óptimo para cada situación. Esto se basa en que en este modelo el líder ofrece un servicio de dirección al colaborador, y las características y situaciones en las que se encuentra este colaborador son cambiantes, por lo que distintos estilos de conducción van a ser requeridos en cada momento.

Es importante comprender las dimensiones de “tareas” y “relaciones”. Durante un tiempo, ambas dimensiones fueron entendidas como contrapuestas o contrarias entre sí, tal y como enuncia McGregor con su *Teoría X* y *Teoría Y*. Atendiendo a Castaño (2013, p. 30) tras haber realizado un análisis de la teoría propuesta por McGregor, “si se suscribe la *Teoría X*, el estilo sugerido será el autocrático (las personas son por naturaleza perezosas e irresponsables y, por lo tanto, necesitan un control), mientras que si se suscribe la *Teoría Y*, se parte de la creencia de que los vendedores son creativos, imaginativos, que les gusta asumir responsabilidades, siendo más adecuado desarrollar un estilo democrático-participativo”. Esta afirmación fue probada errónea por numerosos estudios de la Universidad Estatal de Ohio donde se realizó una distinción entre el comportamiento influenciado por la tarea, a lo que se denominó “estructura iniciadora”, y el comportamiento influenciado por las relaciones, la “consideración”. El primero se caracteriza por cómo el líder emplea la comunicación de manera unilateral para explicar a sus seguidores qué, cómo, dónde y cuándo deben hacer las tareas, mientras que en el segundo se atiende hasta qué punto el líder se comunica bilateralmente ofreciendo apoyo socioemocional a sus seguidores. En los estudios de *Ohio State University* se revelaba

que no existía una contradicción entre tareas y relación, sino que más bien en ocasiones se apreciaba la combinación de ambos en un estilo de liderazgo. Es así, como surgen los cuatro estilos básicos de comportamiento de los líderes. Previo a explicar estos estilos, conviene resaltar el término de nivel de madurez, pues es fundamental en el liderazgo situacional. En este sentido, la madurez se podría entender como la habilidad que tienen las personas para entender y aceptar la responsabilidad de dirigir sus propias conductas, estableciendo metas altas pero alcanzables. La madurez de los seguidores se puede clasificar en cuatro niveles: M1, M2, M3 y M4. M1 implica que tanto la motivación como la capacidad son bajas; M2 significa que la capacidad es baja pero la motivación es alta; M3 es la situación en la que el seguidor presenta poca motivación, pero mucha capacidad y, por último, en M4 el seguidor cuenta con alta capacidad y motivación (Sánchez y Rodríguez, 2010, p.30). Así, el líder debe adaptar su estilo de liderazgo en función del nivel de madurez del seguidor.

En cuanto a los estilos de dirección, Lerstrom (2008), distingue entre el estilo directivo de control, el estilo directivo de supervisión, el estilo participativo de asesoramiento y, por último, el estilo de delegación. En el estilo de dirección es el líder quien toma las decisiones, definiendo los roles y objetivos, y guiando y dando instrucciones a los subordinados sobre cómo hacer las tareas. El estilo de liderazgo de supervisión el líder se relaciona un poco más con los subordinados aumentando su comportamiento de apoyo, destacando los avances y, persuadiendo y proponiendo metas alcanzables, no obstante, teniendo el líder el poder de decisión final. En tercer lugar, el estilo participativo se caracteriza por ser un líder con un alto grado de motivación, si bien sin tanto poder de dirección. Este líder comparte las decisiones, muestra confianza en sus subordinados, los escucha y, sobre todo, les apoya. Por último, el líder delegado se muestra ajeno a la tarea con un bajo nivel de motivación, si bien es aquel que comparte la responsabilidad confiando y delegando en sus seguidores.

### **1.3. Liderazgo transformacional**

En 1978 James MacGregor Burns introdujo por primera vez el concepto de liderazgo transformador, siendo más tarde cambiado el nombre a liderazgo transformacional por Bernard M. Bass. Debido a su estudio sobre los líderes políticos, Burns en un primer momento estableció en su obra *Leadership* (1978) dos tipos de liderazgo: el

transformacional, y el transaccional, defendiendo ser estos dos conceptos completamente excluyentes entre sí.

Resulta conveniente, en primer lugar, entender el liderazgo transaccional. Siguiendo a Lupano y Castro (2006), en este estilo de liderazgo, el líder enfoca su poder hacia la consecución de los objetivos marcados, ofreciendo a cambio recompensas o premios al equipo para mantener la motivación. Se deja de un lado los intereses personales de los seguidores, si bien el líder reconoce sus necesidades e incentiva a los mismos a satisfacerlas por medio de recompensas siempre que se cumplan los objetivos marcados. Se mantiene el *status quo* de la organización, sin modificar o desafiar la estrategia trabajando sobre la cultura ya existente. Este liderazgo está conformado por dos subdimensiones. Por un lado, está la recompensa contingente, siendo la misma una interacción entre el líder y el seguidor caracterizada por intercambios recíprocos. Los seguidores cumplen los objetivos marcados por el líder y, a cambio, el líder les recompensa en función de las necesidades de cada persona. Por otro lado, la administración por excepción. En este caso, el líder interviene para hacer correcciones o modificaciones en la conducta de sus seguidores. Estas intervenciones tienden a ser negativas.

La diferencia radical del liderazgo transformacional respecto del transaccional radica en que, si bien el enfoque transaccional se basa en una relación de “dar” y “recibir”, en el enfoque transformacional “se prioriza la personalidad y características del líder y su habilidad para provocar cambios a través del ejemplo, la articulación de una visión energizante y metas retadoras” (Fernández y Quintero, 2017, p.59). Los líderes transformacionales se caracterizan por ser un ejemplo para sus seguidores, los cuales respetan, confían e idealizan a su líder. Para ello es necesario que se trate de un líder con fuertes convicciones y autoconfianza para guiar a sus seguidores hacia el logro de los objetivos marcados consiguiendo enfocarlos hacia intereses colectivos. A diferencia de en el enfoque transaccional donde se mantenía el estado de la organización, el líder transformacional también inspira motivación para conseguir que las personas superen sus límites y se empiecen a producir cambios en la organización y cultura, reflejándose esto como en un beneficio colectivo.

Siguiendo a Fernández y Quintero (2017), este estilo de líder se centra en el crecimiento personal de sus seguidores creando estímulos que consigan que cada individuo aparte sus intereses propios y se centre en el interés colectivo, retándolos a desafiar el *status quo* de la organización. Como principal ventaja de este tipo de liderazgo se podría destacar la

facilidad y rapidez con el que estos líderes son capaces de adaptarse a las exigencias del entorno, dado que cuentan plenamente con el apoyo de sus seguidores.

Se hallan cuatro componentes dentro de este tipo de liderazgo. En primer lugar, son carismáticos. Cuentan con la admiración, respeto y confianza de sus seguidores, para los cuales son un modelo para seguir. En segundo lugar, son líderes inspiradores, que fomentan el espíritu de equipo y crean expectativas de futuro. En tercer lugar, la estimulación intelectual. Animar a sus seguidores para que les surjan ideas nuevas y creativas que rompan con lo normal y vayan más allá de sus límites, respetando en todo momento dichas ideas por mucho que difieran de las del líder. Y por último, ofrecen una consideración individualizada a cada miembro del equipo, prestando atención a las necesidades individuales e intentando orientarles de la mejor manera (Fernández y Quintero, 2017).

En resumen y según Lussier y Achua (2010, p.351), los líderes transformacionales son considerados “agentes de cambio, visionarios, que gozan de alto nivel de confianza de sus seguidores, asumen riesgo con precaución, sus comportamientos están orientados por valores centrales, poseen habilidades cognitivas, creen en las personas y son sensibles a sus necesidades, son flexibles, abiertos al aprendizaje y experiencia.”

#### **1.4. Liderazgo emocional**

El liderazgo emocional es un término acuñado por Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee en su libro *Primal Leadership* (2001). Es la capacidad que tienen algunos líderes de entender y gestionar las emociones hacia la consecución de un fin. El factor clave y fundamental en este tipo de liderazgo es la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional es el conjunto de destrezas que una persona posee y que le ayudan a percibir y expresar tanto las emociones propias como las de otros, regulando estas y orientándolas hacia la consecución de los objetivos marcados. Estudios demuestran que los líderes con esta capacidad suelen lograr mejores resultados debido a la confianza y respeto que inspiran en sus seguidores. Con el paso del tiempo, la sociedad requiere de líderes que tengan habilidades extraordinarias para relacionarse, para adaptarse social y culturalmente, y que sean capaces de motivar y agradar a sus subordinados al mismo tiempo.

Siguiendo a Fernández y Extremera (2005), en 1993 Mayer y Salovey presentan un modelo donde exponen que la inteligencia emocional tiene cuatro ramas. En primer lugar,

la percepción emocional, entendiendo por tal como la habilidad para reconocer tanto los sentimientos propios como los de aquellas personas que le rodean. Esto exige de un gran nivel de atención, pues no siempre es fácil identificar las emociones de uno mismo y de los demás. En segundo lugar, la facilitación emocional. Implica la habilidad para no olvidar los sentimientos cuando se razona o soluciona un problema, atendiendo a cómo esas emociones afectan en la toma de decisiones y no dejando que sean los sentimientos únicamente quienes guíen las decisiones. En tercer lugar, la comprensión emocional. Si bien es un gran paso percibir que uno o el entorno tienen ciertas emociones, es preciso desglosar dichos sentimientos y entender a qué se deben y qué repercusión pueden tener. Y, por último, la regulación emocional. Ésta se trata de la cualidad más compleja de la inteligencia emocional. Consiste en la habilidad para aceptar o rechazar los sentimientos que uno tiene en función de su utilidad, intentando moderar los sentimientos negativos e intensificar las emociones positivas. Estos cuatro factores mencionados *supra* se miden a través del test MSCEIT, diseñado por Mayer, Salovey y Caruso. Se trata de un instrumento de 141 ítems por medio del cual los participantes rellenan ocho tareas emocionales de distinta índole devolviéndose puntuaciones en las dos áreas que conforman el test: la experiencial y la estratégica (Fernández y Extremera, 2005).

Tras ver el elemento fundamental del liderazgo emocional, a continuación, se ahondará en los seis estilos de liderazgo que Goleman describió en 2005.

En primer lugar, el estilo coercitivo. Este estilo no se considera eficaz en la mayoría de las decisiones, puesto que la gente no se siente respetada por parte de su líder y su sentido de responsabilidad disminuye drásticamente por miedo al descarte de sus iniciativas. Uno de los mayores efectos perjudiciales de este estilo es la pérdida de motivación por parte del equipo. En un grupo de trabajo con un alto desempeño los integrantes no quieren únicamente una recompensa económica, sino también sentir la satisfacción de haber hecho un buen trabajo. No obstante, este estilo suprime completamente ese orgullo debido a la insensibilidad y poca inteligencia emocional del líder. Si bien es cierto que este estilo es apropiado ante situaciones en las que es absolutamente necesario debido a una emergencia a la que hay que hacer frente de manera urgente (Goleman, 2005).

En segundo lugar, el estilo orientativo. En este caso el líder es considerado un visionario, el cual motiva a las personas estableciendo y explicando el trabajo de cada uno hacia la consecución de la visión. Al cada trabajador entender el porqué de su trabajo, se consigue un compromiso hacia las metas de la organización, estando en todo momento clara la estrategia y las recompensas. Este tipo de líderes aclaran cuál es el fin a conseguir, pero

dan a su equipo libertad para desarrollar sus propios medios, innovando y tomando riesgos. Es especialmente eficaz cuando una empresa necesita una nueva visión dado que se encuentra estancada o a la deriva (Goleman, 2005).

En tercer lugar, el estilo afiliativo. El centro de este estilo son las personas. Los líderes afiliativos ponen por encima de las metas a los individuos y sus emociones. Su fin es mantener el ambiente de felicidad en el equipo, promoviendo la comunicación en todo momento y la construcción de un sentido de pertenencia. Los integrantes cuentan con la libertad para desarrollar su trabajo de la manera que les parezca más eficaz, siendo luego recompensados con un *feedback* positivo. Este tipo de liderazgo es apropiado en todo tipo de situaciones, si bien cuando más necesario es cuando se quiere conseguir armonía en el equipo, normalmente tras un quebrantamiento en la confianza (Goleman, 2005).

En cuarto lugar, el estilo democrático. El líder democrático dedica tiempo en escuchar a las personas y a sus ideas, construyendo así una relación de confianza y compromiso. Todos los trabajadores tienen derecho a opinar en decisiones que les puedan involucrar, impulsando de esta manera la flexibilidad. Sin embargo, este sistema presenta un problema, y es que tras reuniones interminables donde se trata de llegar a un consenso, la gente acaba confundida y sin sentimiento de un liderazgo claro (Goleman, 2005).

En quinto lugar, el estilo ejemplar. No se debe abusar de este estilo pues tiende a destruir el clima de la organización, dado que el líder establece altos estándares de desempeño, ejemplificándolos el mismo. Se trata de un líder obsesionado con hacer las cosas rápido y si identifica bajo desempeño en personas, no duda en reemplazarlas. Esto crea agobio y una gran presión entre los empleados (Goleman, 2005).

Por último, el estilo formativo. Estos líderes proporcionan ayuda a sus seguidores identificando las fortalezas y debilidades de cada uno, y vinculando las mismas a sus aspiraciones tanto personales como profesionales. Animar a los empleados a establecerse metas a largo plazo y les ayudan ofreciéndoles las herramientas para alcanzarlos, dándoles instrucciones y *feedback*. Este estilo es el que menos se usa debido al poco tiempo que disponen en general los líderes como para instruir y delegar en los demás (Goleman, 2005).

En conclusión, existen múltiples formas de ejercer el liderazgo. Todo liderazgo suele estar enfocado hacia la consecución de unos objetivos por parte de un grupo de individuos a los que se guía. Así, cada líder, teniendo en cuenta su personalidad y sus características, ejercerá su mandato de la forma que mejor prevea que puede ayudar a la consecución de estos, sin haber, a mi parecer, mejor o peor manera de liderar. En mi opinión, uno hace

su forma de dirigir la mejor para esa situación, pudiendo ser reconocida luego como liderazgo situacional, emocional, transformacional o cualquier otro tipo.

### **III. METODOLOGÍA**

Como ya se ha mencionado previamente, para realizar mi Trabajo de Fin de Grado, he decidido dividirlo en dos bloques. En primer lugar, el primer bloque de revisión de literatura donde se ha hablado del liderazgo en general a lo largo de la historia y de su evolución, desde los inicios de los tiempos hasta el tiempo en el que la sociedad actualmente se encuentra, así como las características comunes que suele haber en todo líder. En este bloque, se menciona y describe brevemente algunos de los tipos de liderazgo que hay, seleccionando aquellos que más interesantes me han resultado a mi parecer.

En el segundo bloque, trataré el liderazgo de algunas figuras relevantes, intentando que estas sean lo más diferentes posible para así hacer una comparativa de las distintas formas de liderar que existen, y de lo curioso que es como ningún liderazgo va a ser exactamente igual al de otra persona, ya que como se ha visto en el apartado de “Revisión de literatura” existen distintas maneras de liderar dependiendo de la personalidad y capacidades de cada persona. En este sentido, cabe decir que, a pesar de existir unas características comunes a todos los líderes, no implica que todos los líderes cuenten con todas ellas. Esto se debe a lo mencionado anteriormente de que ningún estilo de liderazgo de una persona es calcado al de otro, porque cada persona cuenta con sus propias características personales. Así, esta parte se va a estructurar de la siguiente manera. En primer lugar, dividiré a las distintas figuras elegidas por bloques comunes. Por ejemplo, Jesús de Nazaret y San Ignacio de Loyola irán juntos en el bloque de liderazgo religioso. A continuación, dentro del análisis de cada persona, habrá tres partes fundamentales: breve resumen de su vida para poner en contexto el momento histórico en el que vivía (y cómo afectó dicho liderazgo a la sociedad), análisis del liderazgo de dicha persona, y discusión de dicho liderazgo en base a ciertas bases teóricas. Respecto a la parte del análisis como tal, dicho análisis tendrá un componente objetivo y un componente subjetivo. El componente objetivo referido será las características propias del líder en cuestión y su forma de liderar, obtenidas de la investigación que se realizará en este trabajo. En cuanto al componente subjetivo, el análisis será realizado por mí, desde mi punto de vista personal, empleando una serie de parámetros que se explicarán en la introducción del apartado de “Análisis de datos”.

#### IV. ANÁLISIS DE DATOS: LIDERAZGO A TRAVÉS DE FIGURAS HISTÓRICAS RELEVANTES

##### 1. CONSIDERACIONES GENERALES

Con el objetivo de no realizar un trabajo puramente teórico, en este apartado se expondrá el liderazgo de ciertos personajes históricos importantes. La finalidad es analizar tres tipos de liderazgo completamente distintos entre ellos, ejercidos por personas influyentes, como son el liderazgo religioso, el liderazgo militar y el liderazgo político. Así, dentro de estos liderazgos se estudiará a la o las personas en cuestión exponiendo, en primer lugar, las características objetivas de su manera de liderar, así como el contexto histórico en el que vivió. En segundo lugar, se realizará un análisis subjetivo, entendiendo por subjetivo a que expresaré mi opinión sobre su liderazgo. Para ello, tomaré como base lo aprendido en la asignatura de Liderazgo este año académico. Mi análisis subjetivo se basará en tres componentes, esencialmente: determinar si es un líder formal o informal, si es resonante o disonante, y si ejerce su liderazgo desde la autoridad o la potestad. Cabe recalcar que todo esto será a mi parecer e intentaré justificarlo de la mejor manera posible basándome en la teoría estudiada. Antes de proceder al análisis como tal, creo conveniente explicar brevemente en qué consiste cada uno de los tres componentes mencionados.

En primer lugar, el liderazgo formal e informal. El primero se caracteriza principalmente por haber sido elegido o nombrado a través de un procedimiento para liderar sobre un grupo de personas. Es aquel liderazgo marcado por una estructura formal o jerárquica de un grupo. Siguiendo a Torrado (2012), la autoridad del líder formal se basa en el concepto de poder como tal, asociando el mismo a una posición específica dentro de una estructura jerárquica y no a las características del individuo en sí. De esta manera, en el liderazgo formal se da importancia a los roles establecidos dentro de la organización, estando mayoritariamente dirigidos hacia la consecución de un objetivo mediante la realización de las funciones establecidas por el líder en cuestión. Es común que estos líderes ejerzan su liderazgo a través de los poderes legítimos, de recompensa y/o coercitivos (Viloria-Escobar *et al.*, 2016).

En contraposición a este liderazgo y, en ocasiones como oposición al mismo, surge el liderazgo informal. El mismo se diferencia del primero en que su posición no ha sido otorgada oficialmente, pero logran influenciar en su equipo mediante otras vías como el carisma, el poder de referencia y el poder de experto, mencionados ambos *supra*. Sin ser una persona con una posición jerárquica determinada, ejerce su liderazgo gracias a la

capacidad de influir en las personas que le rodean. Se trata de un liderazgo que aparece de manera espontánea, y suele ejercer el mismo sobre personas de su propio rango dentro de una jerarquía. La diferencia entre ambos liderazgos se viene estudiando desde hace un tiempo en diversas organizaciones, siendo muy común en el ámbito deportivo. En esta área, el liderazgo formal es ejercido por el entrenador, a quien se le reconoce su posición de mando del equipo, mientras que entre los compañeros suele haber un capitán elegido por mayoría que es quien desarrolla el liderazgo informal influyendo de manera distinta al entrenador. En general, se ha indagado más en la figura del líder formal que en la del informal. No obstante, Arce *et al.* (2011) mencionan brevemente las dos teorías que se han relacionado con el liderazgo informal. Por un lado, puede ser un líder con orientación social, destacado por dar importancia a las relaciones interpersonales entre sus seguidores, fomentar la comunicación y asegurar el bienestar de su equipo. Por otro lado, el líder que prefiere orientarse a la tarea, centrando su esfuerzo en preparar e instruir a sus seguidores para que el trabajo se realice de manera eficaz y adecuada obteniendo los objetivos fijados.

En segundo lugar, la resonancia y disonancia. En 2001, Goleman, Boyatzis y McKee publicaron el libro *Primal Leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. En este libro se realiza un análisis sobre las características de un buen líder, así como la importancia de la inteligencia emocional. Habiendo abordado ya este último tema, ahora se centrará la atención en su capítulo de liderazgo resonante. Un buen líder no es aquel que únicamente es brillante técnicamente y domina su área de experiencia, sino aquel que, junto a estas características, sabe manejar sus propias emociones y las ajenas. Se empieza describiendo lo que es el líder disonante, caracterizándose este por ser un tipo de persona desconectada completamente de los sentimientos del grupo, ocasionando esto emociones negativas en el mismo como la frustración, el rencor o la rabia. El líder disonante no tiene capacidad de empatizar con las emociones de los demás ni mucho menos interpretarlas. Esto ocasiona un malestar colectivo y una disminución en el rendimiento de los empleados. En el lado completamente opuesto se encuentra el liderazgo resonante. Éste se caracteriza por ser una persona que comprende los sentimientos de las personas que lo rodean y sabe encauzarlos de la manera más positiva. El líder resonante se trata de una persona optimista, entusiasta y capaz de mostrar sus sentimientos abiertamente, proporcionando así confianza a sus seguidores para hacer lo mismo. Su característica más llamativa es la empatía, pues es capaz de sintonizar con los sentimientos de su equipo y dirigirlos a buen cauce. Goleman, Boyatzis y McKee (2001)

emplean un símil musical para explicar estos tipos de liderazgo dado que resonar etimológicamente significa “refuerzo o prolongación del sonido mediante el reflejo”, haciendo referencia con esto a la capacidad del líder resonante de estar en sincronía con sus seguidores, mientras que disonar describe una “falta de armonía”.

Respecto a la influencia desde la autoridad y la potestad, se debe remitir a lo explicado en el apartado de “Concepto de liderazgo y los requisitos para ser un buen líder”. Si bien conviene recordar que la principal diferencia es que en la influencia desde la potestad el poder de la persona proviene de su puesto siendo recurrente la coacción, mientras que en la influencia desde la autoridad el poder proviene de la persona en sí misma debido a su personalidad, experiencia o conocimientos.

Tras haber expuesto las bases teóricas sobre las que se va a apoyar el análisis subjetivo, así como su concepto y ciertas características, en los siguientes apartados se verán tres ejemplos de liderazgo (religioso, político y militar) a través del estudio de líderes históricos relevantes que han dejado huella en la sociedad.

## 2. LIDERAZGO RELIGIOSO

### 2.1. Jesús de Nazaret

Jesús de Nazaret es considerado la figura central del cristianismo y uno de los grandes líderes religiosos. Antes de ahondar en su liderazgo, procederé a relatar brevemente su vida, conocida gracias a los evangelios de Mateo, Marcos, Lucas y Juan.

Jesús nace en Belén, alrededor del año 4 a.C., fruto del matrimonio de María y José. De origen humilde, vivió gran parte de su vida en Nazaret, como un hombre pacífico. A la edad de los 30 años comenzó su ministerio, sin saber muy bien qué ocurrió en su vida oculta. Es en este momento cuando empieza la vida pública de Jesús y éste empieza a cumplir con su cometido: predicar la palabra de Dios. Si bien al principio la población era escéptica a sus parábolas, poco a poco fue ganando gran popularidad y número de seguidores. De esta manera, se conformó el núcleo más cercano a Jesús, compuesto por doce hombres, conocidos hoy en día como los doce apóstoles. Gracias a sus parábolas, que trataban de hechos de la vida cotidiana, y a los milagros que obraba, Jesús era admirado por muchos. Si bien, también era acusado de hipócrita moral por discutir las creencias que hasta entonces habían existido. Es así como acaba siendo denunciado ante Poncio Pilatos y acaba siendo declarado blasfemo por predicar ser el Rey de los Judíos y el Mesías. Esto ocasiona que se le condene a la crucifixión en el Monte del Calvario. Al

tercer día, resucitó de entre los muertos. Gracias a la existencia y predicación de Jesús de Nazaret, el cristianismo se desarrolló como una nueva religión predominante en grandes países del mundo.

El ministerio público de Jesús duró únicamente cuatro años, ganando en los mismos ciertos seguidores. No obstante, el verdadero liderazgo de Jesús se ha ido consolidando a lo largo de los años, teniendo hoy en día billones de seguidores. A continuación, se expondrán ciertas características que han podido contribuir a lo mismo. Siguiendo a Kimball (1977), Jesús actuaba en función de unos principios sólidos, sin inventarse reglas a lo largo del camino. Así, su estilo de liderazgo no era únicamente correcto, sino también constante. En primer lugar, Jesús predicaba desde el ejemplo debido a su ausencia de pecado. Si bien era carente de pecados, no juzgaba por ello a los que los cometían, condenando el pecado sin condenar al individuo (Kimball, 1977). Como gran líder que era destacaba en él su capacidad de entender a los demás. Era un líder atento con gran capacidad de escucha, sin implicar condescendencia. No actuaba de manera egoísta, más bien todo lo contrario, acto demostrado en la Crucifixión donde murió por salvar al mundo del pecado original. Era capaz de anteponer las necesidades de los demás por delante de las suyas, sabiendo sacrificarse por ayudar al prójimo, tal y como se relata en las diversas parábolas. Si bien parece que únicamente escuchaba y ayudaba a los demás, su liderazgo no era condescendiente ni blando (Kimball, 1977). Jesús demandaba de sus seguidores lo que necesitaba dándoles tareas importantes que ayudaban a su propio desarrollo. Así otorgó a Pedro la potestad de crear la Iglesia. Esto demuestra que era un líder que confiaba en sus seguidores, sin tratar de hacer todo por sí mismo, pues buscaba el desarrollo personal de aquellos que le seguían teniendo en cuenta las posibilidades y capacidades que tenían.

Según Hagos (2021), es importante también resaltar en el liderazgo de Jesús su integridad. Jesús predicaba con la verdad siendo un hombre que no conocía el pecado. Hoy en día, se tiende a valorar más la sinceridad y honestidad en un buen líder, así como sus cualidades emocionales o *soft skills*, que los propios conocimientos técnicos. Por otro lado, Jesús basaba su liderazgo en “haz lo que yo hago” en lugar de “haz lo que yo digo” (Kimball, 1977). Así, era un líder transformacional que conectaba con sus seguidores a través del ejemplo, y mediante su propio servicio. No era un líder enfocado únicamente en la consecución de un objetivo sin tener en cuenta a sus seguidores. Era servicial y humilde, predicando con el ejemplo y animando a sus seguidores a dar lo máximo de sí mismos. Otro rasgo importante por destacar era la gran habilidad que tenía para

comunicarse, siendo este aspecto imprescindible en un buen líder. Jesús era un predicador ambulante que hablaba alto y claro sobre la palabra de Dios, siendo tal su capacidad de comunicarse que ganaba la convicción de la mayor parte de población allá a donde iba (Hagos, 2021).

## 2.2. San Ignacio de Loyola

San Ignacio de Loyola nació en Loyola, Guipúzcoa, en el año 1491. Es mundialmente conocido por haber fundado la Compañía de Jesús y el movimiento de “liderazgo ignaciano”. En un primer momento y siguiendo la tradición de su familia, se dedicó a las armas. No obstante, tras ser herido en batalla, obtuvo un nuevo hábito: la lectura de libros piadosos. Esto le llevó a consagrarse a la religión, escribiendo en 1522 su primer libro: *Ejercicios espirituales*. Tras la difusión de estos ejercicios, se le consideró sospechoso de heterodoxia<sup>3</sup> y hubo de cesar su predicación debido a la prohibición establecida en Castilla. En la época en la que estuvo en París fue cuando realmente comenzó la Compañía de Jesús, reuniendo un grupo de compañeros, que se dedicaron a apostolar, a cuidar a los enfermos y a enseñar. San Ignacio de Loyola fue designado unánimemente como el líder de esta compañía, cuyos estatutos fueron aprobados por el Papa en 1540. La misión de la Compañía Jesuita es tratar que las personas se reconcilien con Dios y con ellos mismos, así como con todo lo creado por Dios.

La Comisión de Liderazgo Ignaciano conformada por Betancourt Castillo *et al* (2018, p. 12), define el liderazgo ignaciano como “la capacidad para participar en la conformación de una comunidad de escucha y discernimiento de la vocación de Dios y de ser fuente de una inspiración para colaborar en el proyecto de Dios de una vida digna, justa y pacífica para todo ser humano”.

Guibert (2016) recoge en su obra *Una espiritualidad para el liderazgo: quién ha de ser líder según Ignacio de Loyola* las características que el líder tenía y que conformaban su liderazgo. Así, en primer lugar y como origen de todo, era una persona muy religiosa. Todo su liderazgo estuvo basado en recibir todo lo bueno de Dios, retransmitiendo esto en su manera de liderar, considerando que “la vida espiritual da sentido a la tarea de liderazgo” (Guibert, 2016, p. 11). En segundo lugar, considera san Ignacio que un buen líder debe tener valores, ética y cualidades de líder. En especial, destaca cinco valores

---

<sup>3</sup> Según el diccionario de la Real Academia Española, heterodoxo es aquel “que se aparta de la doctrina oficial de una religión”.

empezando por la caridad con el prójimo unida a la bondad de la persona, puesto que es esencial generar sentimientos positivos en los seguidores. Considera igual de importante la humildad, estableciendo que “buscar la humildad, solidarizarse con el último, preferir los últimos puestos, desear acercarse a sentir lo que siente el humillado es la única manera de no caer en la tentación del arribismo o no buscarse más a uno mismo, en vez de servir la misión encomendada” (Guibert, 2016, p. 14). El tercer valor es la libertad en el sentido de ser libre respecto a las pasiones, tras un proceso de “probación” donde el líder se conoce a sí mismo, sus fortalezas y debilidades. De esta manera, tendrá una libertad interior “sana” que le permitirá ayudar a otras personas. El cuarto valor es la capacidad de conjugar la rectitud y la mansedumbre. Si bien es cierto que en muchas ocasiones se necesita severidad para guiar el camino, no es positiva si es la única virtud. Es necesario combinarla con la bondad, sin ser siempre bueno para evitar ser manipulado o engañado. Así, lo importante es saber qué cualidad se debe resaltar en cada caso, poseyendo siempre ambas. En estos valores se incluye también la compasión, puesto que en un líder “buscamos una persona en quien confiar, que nos entienda, que sintamos cerca, que veamos que capta nuestra situación, que resuena con lo que internamente vivimos” (Guibert, 2016, p. 16). El último valor es la fortaleza de ánimo, puesto que el líder va a tener que enfrentarse a una gran cantidad de dificultades y debe ser capaz de sobrepasarlas y no decaer.

La tercera característica que san Ignacio considera que un buen líder debe tener es la prudencia, la capacidad de discernir. Siguiendo a Betancourt *et al.* (2018), “la comunidad es un lugar de discernimiento y acción” (p. 54). El discernimiento se refiere a la capacidad de distinguir entre lo bueno y lo malo, lo justo y lo injusto, para así saber responder en el día a día a las diferentes situaciones que se pueden presentar. Por último, debe ser una persona gestora, es decir, una persona capaz de ejecutar. Si bien es cierto que es imprescindible llevar a la acción lo predicado, es esencial también aprender de dicha acción, es decir, evaluarla. En este sentido, Betancourt *et al.* (2018) establecen que “el liderazgo ignaciano que se desprende del llamado a la misión debe procurar los medios para evaluar si a través de nuestra participación y colaboración, estamos favoreciendo el logro de la misión y en qué grado, para entonces decidir los cambios que debemos realizar para mejorar continuamente” (p. 63).

### 3. LIDERAZGO MILITAR

#### 3.1. Dwight D. Eisenhower

Eisenhower nació en Denison (Texas) en 1890, si bien creció con en Abilene (Kansas), perteneciendo a una familia humilde. Desde pequeño cultivó interés por las estrategias de guerra, dedicando tiempo a leer historia antigua, en especial sobre las Guerras Púnicas. Ingresó en la Academia Militar West Point tras mucho esfuerzo y estudio para superar el examen de ingreso con ayuda de su mejor amigo, Swede Hazlett. Tras graduarse, se le destinó con su regimiento a realizar tareas de rutina, no obstante, su verdadero deseo era participar en la Primera Guerra Mundial. A medida que iba ascendiendo tuvo la oportunidad de servir como observador de un convoy motorizado transcontinental. Esta experiencia llevó a Eisenhower a darse cuenta de la importancia de carreteras de alta velocidad, punto al que dio prioridad más tarde en su presidencia. El general Fox Conner fue una de las grandes influencias en la vida de Eisenhower. Durante el tiempo que coincidieron, Conner instruyó a Eisenhower en lectura intensiva de los mayores filósofos, así como en el entendimiento de estrategias militares. Conner intervino más de una vez en la carrera militar de Eisenhower concediéndole facilidades. Ejemplo de ello fue cuando Eisenhower fue asignado en un puesto en Francia, gracias a Conner. Durante esta época, Eisenhower estudió los campos de batalla de la Primera Guerra Mundial redactando una guía para los campos estadounidenses. Todo este aprendizaje le sería útil más tarde. Más tarde, tuvo la oportunidad de relacionarse con el general MacArthur del que aprendió valiosas lecciones como la resolución de problemas graves, logística o tratar con personas con gran ego. Durante la segunda guerra mundial fue nombrado General de Brigada bajo el mandato del General Marshall, quien confió en Eisenhower la tarea de planificación de estrategias, convirtiéndose así en jefe de operaciones. Tras retirarse de la vida militar, en 1953 fue investido como presidente de los Estados Unidos, caracterizándose su presidencia por ciertos aspectos que se mencionaran a continuación como parte de su liderazgo (Carroll, 2009).

Según Mason (2021), el liderazgo de Eisenhower estuvo influenciado por diversas personas a lo largo de su vida, empezando por su madre a quien le agradece los valores y la humildad que le enseñó, su mejor amigo de la infancia Hazlett quien le ayudó a estudiar para el examen de West Point o el general Conner. En sus primeros años, Eisenhower destacaba por ser una persona con mucha motivación por conseguir lo que quería, como pudo ser ingresar en West Point. De la misma forma, su simpatía, encanto y humildad le

llevaron lejos en su carrera, atribuyendo todas estas virtudes al hecho de haber crecido en una pequeña ciudad en una familia humilde donde debía contribuir, aprendiendo así el sentido del deber. Se define a Eisenhower como una persona “muy humilde y respetuosa con los oficiales de rango” (Mason, 2021, p. 9). Así, se ganó la simpatía de generales como MacArthur, considerado como una persona difícil para trabajar con él. Destacaba por su capacidad de dar libertad a sus subordinados confiando en sus decisiones. Durante su presidencia, también estuvo presente esta característica, resaltando su capacidad de delegar. Conviene mencionar también que Eisenhower lideró en un período turbulento, pues la Guerra Fría estaba en pleno auge. Así, destacó por manejar correctamente el uso de armas nucleares y por anticipar el peligro que iba a suponer todo el dinero invertido en defensa militar. De su período de presidente es llamativo también el hecho de que, pese a que en las elecciones generales se presentó como parte del Partido Republicano, no se sentía unido al mismo como político. Esto le dio cierta libertad para tomar decisiones que no fuesen puramente republicanas. Si bien no es de los presidentes más conmemorados como puede ser Lincoln, es evidente que fue un líder muy eficaz, que lideraba con el sentido común e intentando abogar por la paz siempre.

#### 4. LIDERAZGO POLÍTICO

##### 4.1. Adolf Hitler

Adolf Hitler nació en 1889 en Braunau (ciudad fronteriza austriaca). Hitler es conocido por ser el máximo dirigente del Partido Nazi de Alemania. Su andanza política comienza a cobrar importancia a partir de 1933 cuando es nombrado canciller por el presidente Hindenburg. Tras su entrada en el poder político, liquidó todo tipo de democracia instaurando como resultado una dictadura liderada por un único partido político. El Partido Nacionalsocialista, comúnmente conocido como Partido Nazi, abogaba por una serie de ideas que defendía radicalmente eliminando a la oposición de ser necesario. Entre los ideales defendidos por este partido resaltaba la superioridad aria, el anticomunismo y el antisemitismo. Tras el fallecimiento de Hindenburg, Hitler se proclama *Führer* y comienza el Tercer Reich. Esta época se caracteriza especialmente por la purga de todo tipo de oposición, así como de todas aquellas personas no consideradas superiores racialmente según Hitler, y la persecución de los judíos. Si bien parece que todo fue trágico, Hitler no impuso su poder. Hitler fue escalando poco a poco la escalera social comenzando, en primer lugar, en un pequeño partido de ultraderecha del que se convirtió

en líder sin mucha tardanza. Este partido era conocido por el nombre de Partido Nacionalsocialista de los Trabajadores Alemanes (NSDAP) y tenía todos aquellos componentes que luego caracterizarían el famoso Partido Nazi siendo antidemócrata, antisemita, antiliberal o anti pacifista, entre otros aspectos. Debido a la combinación de una lucha política legal, a la gran propaganda que hicieron y a la demagogia que ejercía sobre el pueblo parado y descontento, Hitler fue ascendiendo hasta convertirse en canciller. Entre sus decisiones políticas cabe destacar que, entre sus primeros movimientos estuvo instaurar de nuevo el servicio militar obligatorio, trayendo esto como consecuencia la reactivación de la industria alemana, la cual a su vez redujo el paro y ayudó a Alemania a superar la depresión económica en la que se encontraba.

El 1 de septiembre de 1939 Hitler invade Polonia con sus tropas nazi con el objetivo de anexionarse a dicho territorio. Esto ocasiona el comienzo de la Segunda Guerra Mundial que durará 6 años. Esta época se caracteriza por ser la batalla más mortífera, calculando sus muertes en un 2% de la población mundial, según un artículo de *National Geographic*, así como por bombardeos sobre ciudades, usos de armas nucleares y el Holocausto. Finalmente, el 30 de abril de 1945, tras ver cómo las tropas de los aliados invadían Alemania, Hitler se suicidó junto con su mujer.

Castillero (2017) destaca los rasgos a resaltar de la personalidad de Hitler a través del estudio de sus ideas, discursos o actos. En primer lugar, Castillero (2017) establece que Hitler era ególatra y tenía complejo de Mesías, dado que él mismo se consideraba como la persona necesaria para liderar Alemania y llevarla a un mundo mejor donde toda la raza fuese aria. Asimismo, se puede considerar a Hitler como a una persona desconfiada con dificultades para intimar. Si bien era adorado por el pueblo alemán al principio y desplegaba encanto y respeto entre aquellos que le rodeaban, pese a tener miembros cercanos de gran confianza como su mujer, Eva Braun o el ministro de Propaganda Joseph Goebbles, no era capaz de establecer relaciones más profundas. Resalta Castillero (2017) que es llamativo cómo el “caudillo” abogaba por una raza aria superior, caracterizada por una estatura alta, cabello, ojos y piel claros, siendo el propio físico de Hitler completamente contrario. Esto parece ser indicativo de que tuviese una autoestima baja y sensación de inferioridad, tratando de remediar esto a través de la exigencia de superioridad del mundo. De la mano de este rasgo va el gran desprecio que sentía hacia todo lo que él consideraba débil, como los discapacitados o enfermos, a quienes eliminaba sistemáticamente. Se debe resaltar también su perseverancia, puesto que una vez marcaba unos objetivos luchaba obcecadamente hasta conseguirlos, no siendo un buen perdedor.

Claro indicativo de esto último es su suicidio ante la derrota en la Segunda Guerra Mundial. Destaca también Castillero (2017) el carisma y capacidad de manipulación de Hitler. A mi parecer este es el rasgo más importante del caudillo. Hitler consiguió convencer en un inicio a un pueblo entero de que su ideología iba a encaminar a Alemania hacia un futuro económico mejor donde casi no hubiese parados. Asimismo, fue capaz de manipular a todo aquel que le seguía, convenciéndole de que sus ideas y maneras de llevarlas a cabo eran las adecuadas. Si se atiende a este suceso hoy en día, en mi opinión, lo que más llama la atención y difiere de la realidad actual es la capacidad que tuvo para convencer de que era necesario ser una raza superior y que para ello había que exterminar a todo aquel que no se asemejase a ello, cometándose un genocidio tan atroz como fue el Holocausto, donde miles de militares alemanas estaban convencidos de que abogaban por un gran futuro, manchando sus manos con la sangre de inocentes. Aprovechando que se saca a coalición el Holocausto, unido a esta tragedia, está otro de los rasgos más conocidos de Hitler: su poca empatía. Por último, Castillero (2017) observa la obsesión por el poder que tenía Hitler en hechos como la creación de la Gestapo para controlar a la población o su política expansionista.

#### **4.2. Vladimir Putin**

Vladimir Putin nació en 1952 en Leningrado (hoy conocido como San Petersburgo). Fue hijo de un condecorado oficial de la Marina Soviética y de una trabajadora de una fábrica. Putin es licenciado en Derecho en la Universidad de San Petersburgo. En 1975 ingresó en la conocida KGB, cuyas siglas responden a Comité para la Seguridad del Estado. Esta organización, conocida como el servicio secreto de la Unión Soviética, se caracteriza por su secretismo y por todas las historias terribles que rodean su existencia. Putin comenzó el desarrollo de su vida profesional en el departamento de Dirección de Inteligencia Exterior de la KGB, luchando con todos aquellos grupos anticomunistas. Tras trabajar como espía 16 años, abandonó la KGB para, más tarde en el año 1998, ser nombrado jefe de la nueva KGB, la FSB (Servicio Federal de Seguridad). Tras ser presidente del Comité para las Relaciones Internacionales del Ayuntamiento de San Petersburgo entre 1991 y 1996, se mudó a Moscú en 1996 comenzando a ocupar puestos muy cercanos al entonces presidente de Rusia en el Kremlin. En 1999 fue nombrado primer ministro por el presidente Boris Yeltsin. En 2000, tras presentarse a las elecciones presidenciales, fue nombrado presidente de Rusia, cargo que hoy sigue ostentando. Durante su primer

mandato obtuvo grandes resultados económicos, incrementado un 72% el PIB ruso y decreciendo la pobreza en un 50%. Esto le llevó a obtener una gran mayoría en las elecciones a su segundo mandato en 2004. En 2008, al no ser posible un tercer mandato seguido, Dmitry Medvedev se convierte en presidente de Rusia, candidatura apoyada por Putin, quien es nombrado primer ministro por el nuevo presidente. Entre los actos realizados por Medvedev estuvo el alargar los períodos de mandato a seis años. En 2012 Putin gana un tercer mandato de presidencia, mandato caracterizado entre otros hechos por las discrepancias con el entonces presidente de Estados Unidos, Barack Obama, siendo reflejo de ello la Ley Magnitsky de Estados Unidos o el proyecto de ley de Rusia que prohíbe la adopción de niños rusos a ciudadanos estadounidenses. En 2014 el territorio de Crimea, por aquel entonces perteneciente a Ucrania, ocasionó una gran crisis entre Rusia y Occidente. Ucrania estaba liderada por un presidente prorruso, y el pueblo estaba dividido entre aquella población que querían integrarse en mayor medida con Rusia y aquellos que deseaban esta integración con la Unión Europea. Ante esto y por miedo a que sus intereses se viesan perjudicados, Putin fue enviando tropas rusas a este territorio arrebatando poco a poco el territorio a Ucrania, considerando esta invasión una invasión suave. Esta anexión fue condenada por la Unión Europea y Estados Unidos, imponiendo sanciones a personas y empresas rusas. En 2018 vuelve a ganar las elecciones presidenciales y, en 2021, Putin firma una ley que le otorga la posibilidad de continuar en el poder durante dos mandatos más, de 6 años cada uno. El 24 de febrero de 2022 Putin ordena un ataque a Ucrania comenzando así la guerra entre Ucrania y Rusia que hoy en día continua con consecuencias devastadoras.

A la hora de analizar su liderazgo, conviene primeramente hacer referencia al hecho de que lleva al frente de un país muy poderoso durante más de 20 años y ha sido considerado por la revista *Forbes* como la persona más poderosa del mundo desde 2013 hasta 2016. Putin es reservado con su intimidad y no es conocido por conceder un gran número de entrevistas. De igual manera, gobierna un país rodeado de un círculo cercano denominado *siloviki* (traducido como “hombres fuertes”) compuesto actualmente por 5 personas entre las que se encuentre el Director del Servicio de Inteligencia Exterior o el ministro de Defensa. Este círculo se caracteriza por estar conformado por personas procedentes de la KGB o del servicio de inteligencia. Del hecho de que Putin se rodee de este círculo tan cerrado y exclusivo se puede sacar, en mi opinión, el rasgo de que es una persona independiente y desconfiada, que no necesita del apoyo de mucha gente para dirigir un país tan extenso como es Rusia. Igualmente, muestra una firme determinación y seguridad

en sus propias decisiones. Alfaro (2022) analiza ciertas lecciones que se pueden extraer del liderazgo de Putin. En primer lugar, Alfaro (2022) destaca que, mientras líderes occidentales normalmente trabajan con una visión estratégica a corto o medio plazo, Putin ha trabajado con una táctica a largo plazo generando muchas consecuencias positivas en su país. Cuando Putin entró al poder por primera vez todo estaba desequilibrado debido a la reciente caída de la URSS en 1991. Con su entrada se instauró un modelo de “democracia dirigida”. Atendiendo a Mandel (2005), la democracia dirigida es una mezcla entre una democracia donde se respetan las libertades democráticas y una dictadura donde se suprimen todo tipo de derechos políticos. Así, hay una aparente apariencia de democracia respetándose ciertos derechos políticos, pero “aquellos que controlan los apartados coercitivos del Estado no dudan en violar la ley ni las normas democráticas admitidas para asegurarse la continuidad de su poder” (Mandel, 2005). De esta manera, se consiguió la estabilidad, especialmente entre los oligarcas. Los oligarcas rusos son empresarios que, tras la disolución rusa y en el proceso de privatización del gobierno de Yeltsin, generaron una gran riqueza tras la adquisición de activos estatales a bajo precio. Según López (2022), en un artículo publicado en el medio digital *Business Insider*, antes de la entrada de Putin al poder y con el anterior gobierno, los oligarcas rusos tenían cierta influencia en asuntos estatales. Con el nuevo presidente esto cambia, dejando Putin muy claro que los oligarcas podían seguir empleando los recursos del país, pero sin olvidarse que dependían de su protección, debiendo cumplir sus órdenes en todo momento. Entre otros logros conseguidos por Putin, y atendiendo a Alfaro (2022), están: la reestructuración del país, habiendo reformado la Duma y centralizado el estado; la actualización del ejército, siendo considerado en el ranking de *Global Fire Power* como el segundo ejército más poderoso después del de Estados Unidos; y con la limitación de la oligarquía al ámbito económico previamente mencionada. En segundo lugar, Alfaro (2022) establece que “para tener una estrategia ganadora, necesitas algo más que una tribu comprometida con un ideal, necesitas una visión realista de tu situación de partida”. Putin es un líder conocido por anteponer los intereses generales de Rusia frente a cualquier tipo de interés individual, tratando de convertir este país en una potencia mundial. No obstante, para ello Alfaro (2022) opina que ha cometido tres errores. Primeramente, la hermeticidad de sus equipos. Putin únicamente se rodea de oligarcas y el anteriormente mencionado *siloviki*, conformado por perfiles exactamente iguales al suyo. Esto ocasiona una falta de diversidad de opiniones que pueden llevar las decisiones a tomar por un único camino sin que haya una opinión dispar que sugiera una mejor manera de obtener el

resultado buscado. Por otro lado, critica también el que ejerza un “liderazgo ultracarismático” y su falta de empatía. En cuanto a lo primero, se trata de un líder carismático que ejerce su liderazgo de manera coercitiva, infundiendo miedos en aquellos que le rodean. Ejemplo de ello es la humillación a la que sometió a su jefe del Servicio de Inteligencia Exterior cuando, en una reunión del Consejo de Seguridad, Putin interrumpe varias veces al mismo “con el fin de intimidarle y conseguir que diga lo que quiere oír” (Tosas, 2022). Respecto a la falta de empatía, considera Alfaro (2022) que es suficiente al verle tratar a aquellas personas cercanas a él, sentándose siempre alejados de ellos y siendo siempre arrogante. Menciona incluso que pueda padecer el Síndrome de Hubris. Éste es conocido también como la enfermedad del líder o del poder, y consiste en una excesiva arrogancia, orgullo extremo y “formas despectivas de comportamiento hacia las demás personas” (Arrimada, 2022). Por último, Alfaro (2022) menciona la importancia del respeto hacia las opiniones de los demás a través de la empatía. Para conseguir los objetivos marcados, y más en un país tan extenso como Rusia, es necesario que tus seguidores tengan una voluntad constante de conseguir la misión impuesta. No obstante, Putin más que conseguir esta voluntad a través de la empatía, lo hace mediante la imposición en todos sus seguidores del máximo respeto al líder, infundiendo también temor. Razón de esto puede ser, siguiendo a Díez *et al.*(2022) que “si esa persona está formada en un entorno donde estar dispuesta a usar la fuerza es valorado positivamente, destacará su predisposición a dominar al otro y ser agresivo”. Así, en conclusión, se considera a Putin como un líder frío, calculador y poco empático.

Por último, el análisis de dos figuras tan controvertidas como Hitler y Putin da que pensar respecto a su personalidad. Así, investigando encontré que a ambos se les considera con una personalidad de eneatiipo 8. Esto se basa en la teoría del eneagrama de la personalidad mencionada en la “Revisión de literatura”, que se trata de un sistema que califica la personalidad de las personas en función de 9 eneatiipos distintos. El eneatiipo 8 con el que se identifica a Hitler y Putin es aquel que quiere tener el control. Se caracterizan por ser dominantes y autoritarios, a la vez que líderes y fuertes entre otras cosas.

### **4.3. Winston Churchill**

Winston Churchill nació en 1874 en Woodstock (Oxfordsshire). Debido a que no era considerado un buen estudiante por los profesores del prestigioso internado de Harrow, ingresó en la Academia Militar de Sandhurst. Durante este período no abandonó su

testarudez e indomabilidad, sin embargo, fue aplicado y comenzó a destacar entre los alumnos. Se incorporó a uno de los regimientos de caballería mejor considerados del ejército y participó en guerras como la de Cuba o Sudán. Su vida militar le proporcionó conocimientos sobre estrategia que más tarde le serían útiles, no obstante, en 1898 se afilió al Partido Conservador, comenzando así su vida política y dejando de lado la militar. No consiguió ser nombrado diputado en las elecciones, por lo que se trasladó a África del Sur como corresponsal de la guerra de los *boers*. Fue retenido prisionero por estos, y tras lograr escapar y regresar a Londres, fue cuando su popularidad comenzó a crecer, considerándole un héroe. Es debido a ello que, en 1900, consiguió un escaño en la Cámara de los Comunes. Era conocido por su buen humor, pero también por su espíritu independiente que le costó ganarse ciertos enemigos, incluso en su propio partido. Tras discrepancias con el Partido Conservador, se pasó al Partido Liberal en 1904. A partir de este momento, comienza a ostentar ciertos cargos gubernamentales como subsecretario de Colonias, ministro de Comercio o ministro del Interior. En 1911 se le nombra Lord del Almirantazgo, y ante la previsión de la guerra que se acercaba, Churchill decide reorganizar el ejército de Inglaterra. Más tarde, en 1916 se une a la lucha en el frente en la Primera Guerra Mundial. Los siguientes años se retiró de la vida política, pero cuando observó la amenaza que Adolf Hitler constituía sobre Inglaterra comenzó a insistir en la necesidad de tomar esto en serio y rearmar a Inglaterra. En 1940 fue nombrado Primer Ministro, siendo parte del Partido Conservador, de nuevo y ofreció su primer discurso ante la Cámara de los Comunes donde estableció que “no tenía nada más que ofrecer mas que sangre, trabajo, lágrimas y sudor”, frase por la que más tarde se le recordaría. Consiguió mantener la moral del pueblo británico gracias a sus discursos y creó el Ministerio de Defensa para dirigir la batalla bélica de la mejor manera, trabajando largas jornadas para establecer las mejores estrategias militares y diplomáticas con optimismo y energía. Tras la victoria de los aliados en la Segunda Guerra Mundial, Churchill fue ovacionado en el Parlamento, ovación que es registrada como la más tumultuosa de la historia de la asamblea. Perdió su cargo de Primer Ministro durante una época, pero en 1951 lo recupera. Dimite de este cargo en 1955 y se retira de la vida política hasta su muerte en 1965. Churchill es considerado por muchos como el primer ministro más famoso de Inglaterra y Sadurní (2022) establece que es “el político que cambió el rumbo de la Segunda Guerra Mundial”.

Winston Churchill tiene la consideración por muchos de líder controvertido dada su excentricidad, por ello, registra opiniones muy buenas y malas. Lo que es indudable, ya

sea para bien o para mal, es la gran cantidad de influencia que tuvo en Inglaterra y Europa durante su mandato. Es por ello por lo que resulta conveniente comentar su liderazgo en este trabajo. Winston Churchill tuvo mucho que ver en la victoria de las fuerzas aliadas durante la Segunda Guerra Mundial sabiendo mantener elevada a la par la moral británica. Según un artículo publicado por *INSA (Business, Marketing & Communication School)* (2018) el liderazgo de Winston Churchill destacó por tres características. En primer lugar, por su energía. En tiempos tan convulsos como los que acontecían durante su mandato era normal que el ambiente estuviese decaído, dado que todo eran noticias trágicas y condiciones precarias, teniendo que vivir atemorizados por bombas o familiares fallecidos. Por ello, es necesario destacar primeramente la energía que requiere tener una persona para intentar elevar siempre la moral del pueblo o encontrar nuevas estrategias tras ser derrotados. Por otro lado, se trataba de un líder honesto que se ganó la confianza de sus subordinados, confiando en que las estrategias del Primer Ministro les llevarían a la victoria y que por ello valía la pena arriesgar sus vidas. Por último, se menciona la convicción. Para ser un buen líder se debe generar confianza y seguridad en los seguidores, y el único camino para conseguir esto es a través de la convicción de uno mismo por sus ideas y por aquello por lo que lucha. La convicción de Churchill en la derrota de Hitler era tal que efectivamente motivó a todos sus seguidores a luchar por ello y lo consiguió. Winston Churchill dejó, entre otras, esta célebre frase: “El éxito no es el final, el fracaso no es fatal: es el coraje de continuar lo que cuenta”, donde muestra su afán por continuar en la lucha tratando de motivar a sus seguidores. Elizalde (2018) recopila ciertas lecciones del liderazgo de Winston Churchill, basándose en el libro de *Lecciones de liderazgo de Winston Churchill* (2017) de Michael Winicott. En primer lugar, Churchill fue capaz de transformar una de sus debilidades, como era su problema de mencionar correctamente la letra s, en una fortaleza, dado que, tras mucho trabajo, se convirtió en un gran orador superando su propio obstáculo. En segundo lugar, Winston Churchill supo adaptarse y trabajar con las circunstancias que le rodeaban. Su período de mandato se caracterizó por ocurrir en plena Segunda Guerra Mundial y lo que es seguro de una guerra es que es totalmente impredecible. No obstante, pese a ello, el Primer Ministro supo adaptarse a las circunstancias y trataba de estar preparado con todo tipo de estrategias. Unido a esto está su capacidad adaptativa, su capacidad de “recuperarse pronto y buscar nuevas oportunidades” (Elizalde, 2018). Churchill tuvo que superarse personalmente tras sus primeras derrotas en las elecciones, por lo que tras aprender esto, pudo aplicarlo cuando el país necesitó superarse para enfrentar las adversidades que

deparaba la guerra. Por otro lado, siguiendo a Elizalde (2018), Churchill supo innovar desafiando al funcionamiento británico convencional y ofreciendo nuevas y necesarias formas de gobernar en tiempos de guerra. Churchill tuvo que tomar muchas decisiones que iban a cambiar el rumbo del mundo durante su mandato. Por ello, se destaca su firmeza y templanza a la hora de tomarlas, teniendo en cuenta siempre las mejores opciones para su país y sabiendo que no siempre se puede contentar a todo el mundo. Por último, Elizalde (2018) destaca que Churchill ha sido una figura de inspiración respecto a lo que liderazgo concierne dado que también mostró cómo es necesario “forjar relaciones con otros líderes, admirarlos y respetarlos”. Muchos líderes cometen el error de considerar que pueden con todo y que no requieren de ayuda, pero el mejor líder es aquel que sabe cuándo requiere de esta. Así, gracias a su alianza con Estados Unidos y la Unión Soviética, los aliados ganaron la guerra.

## **V. DISCUSIÓN: ANÁLISIS SUBJETIVO DEL LIDERAZGO**

### **1. LIDERAZGO RELIGIOSO**

#### **1.1. Jesús de Nazaret**

En cuanto al análisis subjetivo del liderazgo ejercido por Jesús de Nazaret, en primer lugar, considero que es un líder informal. Su liderazgo no vino impuesto por nadie ni proviene de una posición de poder. Jesús predicó la palabra de Dios partiendo de cero y cautivando a los seguidores con sus parábolas, así como inspirándoles a seguir su ejemplo. Por ello, se podría decir que Jesús se trata de un líder informal, que no tiene una posición de superioridad respecto a sus compañeros, pero es respetado y admirado por sus cualidades y personalidad. Prosiguiendo, en mi opinión, Jesús es un líder resonante. Consiguió conectar en todo momento con sus seguidores, tanto que muchos de ellos hubiesen dado su vida por él. Igualmente, atendía a sus emociones y era compasivo, muestra de ello es el beso a Judas Iscariote tras su traición. Si tuviese que decantarme por identificarle con uno de los cuatro tipos de liderazgo resonante, diría que es el líder afiliativo, puesto que pese a tener un objetivo marcado, en el camino lucha por el desarrollo individual de sus seguidores, motivándoles a ello y preocupándose por ellos. Por último y por el mismo motivo que creo que es un líder informal, considero que influyó desde la autoridad, dado que su poder provenía de sí mismo, ganando respeto y popularidad por su carisma y personalidad.

## **1.2. San Ignacio de Loyola**

Teniendo en cuenta todo lo visto respecto al liderazgo ignaciano y sus características, se procede a analizarlo de manera subjetiva. En primer lugar, considero que san Ignacio de Loyola se trata de un líder informal, dado que su poder no proviene de un puesto asignado, sino que ganó popularidad entre un grupo de compañeros que unánimemente le hicieron líder de la Compañía de Jesús. En este momento puede considerarse que pasa a ser un líder formal, ya que ya tiene un puesto reconocido de autoridad dentro de una organización. No obstante, a mi parecer, es más importante el tipo de liderazgo que le llevó hasta ahí, y ese fue un tipo de liderazgo informal donde, por su personalidad y carisma, fue animando a sus compañeros a predicar y realizar el apostolado junto a él, para luego formar la Compañía que tantos años después sigue vigente. En segundo lugar, observando todos los valores que predica y cree necesarios en un líder, considero que está más que claro que es un líder resonante. Tiene en todo momento en consideración los sentimientos de sus seguidores y del prójimo, tratando siempre de contribuir de la mejor manera y siendo consciente de que de los errores se aprende, que no es necesario castigarlos. Por último, respecto a si su influencia es desde la autoridad o la potestad, para mí ocurre algo similar a en el caso de formal e informal. En un primer momento, su influencia era completamente desde la autoridad, puesto que su poder no provenía de un puesto, sino que gracias a su experiencia y personalidad consiguió reunir a un grupo de compañeros que le apoyaron en su contienda. Fue gracias a esta primera influencia que fue nombrado líder formal, y por ello, su influencia puede considerarse que pasó a ser desde la potestad, dado que se convirtió en el líder de la Compañía de Jesús, siendo este un puesto reconocido.

## **2. LIDERAZGO MILITAR**

### **2.1. Dwight D. Eisenhower**

Como se ha visto en el apartado de “Análisis de datos”, Eisenhower fue un líder muy eficaz, bajo cuyo mandato tanto en el ejército como en la presidencia, se consiguieron numerosos logros. En relación con el análisis subjetivo de su figura, primeramente, considero que siempre fue un líder formal. Desde que se graduó de West Point empezó a ascender rápidamente teniendo siempre poder por su posición de superioridad respecto a aquellos oficiales con menor rango. De la misma manera, al ser nombrado el 34º presidente de los Estados Unidos tras ganar las elecciones presidenciales, se vuelve a

reflejar la figura de líder formal, habiendo obtenido dicho poder por su puesto y por el procedimiento adecuado. Por otro lado, y en mi opinión, resulta ser un líder resonante. Se destaca por su carisma y su manera de agradar siempre a aquellos que le rodeaban, incluso en ambientes duros como el ejército. Igualmente, confiaba en sus seguidores cercanos para delegar tareas en ellos, siendo esto un ejemplo de cómo un líder causa emociones positivas en la gente a su alrededor. También ejemplo de ello es cómo trata de pacificar el panorama histórico que le tocó vivir mediante la no utilización de armas nucleares. Por último, considero que, si bien influye desde la potestad debido a su puesto de poder, conocidas las cualidades que le caracterizaban también cabría decir que podría haber influido desde la autoridad de no haber sido nombrado presidente.

### 3. LIDERAZGO POLÍTICO

#### 3.1. Adolf Hitler

Respecto al análisis subjetivo del liderazgo ejercido por Hitler, en primer lugar, se podría considerar que en un principio fue un líder informal, el cual fue ganando seguidores y afiliados a su partido político gracias a su propaganda y carisma. No obstante, se convirtió en líder formal cuando fue nombrado canciller. En este punto surge una duda al autoproclamarse *Führer* (jefe supremo del Tercer Reich y del Partido Nazi). ¿Se considera este momento de su liderazgo formal o informal? A mi parecer, pese a que parece un cargo oficial que ha podido ser otorgado a través del procedimiento adecuado para liderar a un grupo de personas, considero que es informal. Ello se debe a que fue una posición impuesta que no siguió el cauce formal de elecciones generales, ya que no se dio ningún tipo de oportunidad a cualquier otro partido político de presentarse en contra, al eliminar todo tipo de oposición. Por ello, al ser impuesto y teniendo en cuenta que Hitler obtenía seguidores y la admiración de estos por su carisma y por sus ideas, considero que fue más un líder informal que formal. Por otro lado, Hitler me parece un claro ejemplo de líder disonante. Si una cosa caracteriza la resonancia es la empatía, y si había algo carente en Hitler era precisamente esta. Tras casi 80 años desde que finalizó la Segunda Guerra Mundial, la sociedad es consciente de las atrocidades que se cometieron en la misma, pero sobre todo y en relación con nuestro tema, de lo inhumana que fue la experiencia del Holocausto dirigida por Hitler. Creo que no es necesario mencionar más para comprender por qué Hitler es un líder disonante. No obstante, también ejemplo de ello es el terror que causaba entre la población que en un inicio fueron sus seguidores, pensando que con sus

ideas se encaminaban hacia una Alemania mejor sin tener ni idea del caos que se cernía sobre ellos. Por último, la influencia de Hitler fue desde la potestad, dado que todo su poder provenía de su puesto de *Führer* y era muy habitual que se recurriese a la coacción para conseguir sus objetivos.

### **3.2. Vladimir Putin**

En cuanto al análisis subjetivo del liderazgo de Putin, en primer lugar, parece evidente que es un líder formal, que lleva siéndolo durante más de 20 años. Esto se debe a su puesto de presidente de Rusia, cargo para el que sigue siendo reelegido a lo largo de los años. Así, ejerce como líder del país de una manera formal tratando de dirigir a Rusia hacia la consecución de todos sus objetivos. Por otro lado, como Hitler y a mi parecer, se trata también de un claro ejemplo de líder disonante. Se podría decir que su presidencia está caracterizada por el terror y las emociones negativas que causa incluso en sus más cercanos aliados. Igualmente, es un líder que está excesivamente orientado hacia la tarea de conseguir los objetivos que tiene marcados para conseguir la grandeza de Rusia sin tener en cuenta sus propios intereses personales o los de aquellos que le rodean. Todo el *feedback* que ofrece parece ser negativo, pareciendo incluso que, en el caso de no gustarle el trabajo desempeñado por sus seguidores, ese seguidor puede incluso desaparecer del plano. Sus propias emociones son negativas siendo predominantes la frustración y el enfado, por lo que al final es lo que transmite a sus seguidores. Por último, en cuanto a su influencia, en mi opinión es desde la potestad. No se sabe que hubiese ocurrido o qué influencia hubiese tenido Putin de no haber sido elegido presidente nunca, por lo que podría haberse dado el caso distópico en el que hubiese influido desde la autoridad. No obstante, debido a sus numerosas reelecciones en las elecciones presidenciales, Putin lleva influenciando desde la potestad muchos años, desde su posición de poder otorgado.

### **3.3. Winston Churchill**

Por último, atendiendo al análisis subjetivo del liderazgo de Winston Churchill, en primer lugar y a mi parecer, considero que es un líder formal. Todo su liderazgo y todo el bien que hizo a Reino Unido o a Europa se debió al poder que ostentaba como Primer Ministro. Este cargo lo obtuvo de manera formal siguiendo el proceso de elecciones. Hay que tener en cuenta que, si bien tiene una personalidad arrolladora y carismática con la que podía conseguir influenciar a la gente, el nivel de su influencia fue tan extenso debido a su poder

como parte del gobierno de Inglaterra. Es por ello por lo que considero que fue un líder formal. Por otro lado, respecto a la resonancia o disonancia, Churchill generó mucha controversia y sentimientos mixtos en multitud de personas. Sin embargo, no se debe olvidar el momento histórico en el que se desarrollaba su mandato, siendo uno de los más difíciles de la historia. Aun así, supo conservar la moral británica alta, alentándoles a conseguir la victoria sin rendirse a través de sus discursos motivadores. En este sentido y en mi opinión, Churchill consiguió generar emociones positivas en sus seguidores, a pesar del momento que concurría, a través de discursos alentadores y de su optimismo y energía, contagiando al pueblo de ello en un momento sumamente duro. Por último, en relación con la influencia, considero que Churchill influyó en cierta medida desde la potestad y en cierta medida desde la autoridad. Respecto a lo primero y como ya se ha mencionado al considerarle un líder formal, todo el poder de Churchill provenía de su puesto como Primer Ministro, ostentando así una gran capacidad de influenciar en las decisiones que afectarían al mundo. Esta influencia no habría alcanzado la magnitud que alcanzó si no hubiese sido por su puesto. No obstante, considero también que Churchill ejerció un liderazgo que no estaba basado en la coacción. Con su personalidad y carisma, ya fuese para bien o para mal y siendo siempre fiel a sus valores, conseguía influir en aquellos que les rodeaban, generando confianza y seguridad en sus seguidores al ver lo firme y seguro que era en su toma de decisiones. En este sentido, se podría decir que también ejercía parte de su influencia desde la autoridad.

## VI. CONCLUSIONES

1. El liderazgo lleva estando presente desde el inicio de los tiempos, manifestándose a través de distintas modalidades y generando con ello distintos resultados. Como hemos visto, el liderazgo es desempeñado por figuras que no siempre se denominan o consideran a sí mismas líderes, pero que, por su personalidad y carisma, acaban influenciando en sus seguidores como si lo fueran. Se podría decir que el liderazgo es algo que, pese a sus numerosas formas de presentarse, siempre va a ser una característica presente y necesaria en la sociedad.
2. El liderazgo lleva siendo estudiado durante muchos años, desarrollándose distintas teorías alrededor del mismo, dando lugar a diversos tipos de líder. A lo largo de este trabajo, nos hemos centrado en tres: el líder situacional, el transformacional y el emocional. A raíz de esto se plantea una duda: ¿es el liderazgo algo innato o se puede construir?. Al hilo de esta pregunta, surge otra: ¿hay algún tipo de liderazgo que se considere el mejor?. En primer lugar y respecto a la primera pregunta, en mi opinión el liderazgo sí que puede ser un rasgo distintivo e innato en la personalidad de una persona. Si bien es cierto que creo que no es una cualidad necesaria el haber nacido con esa facilidad para liderar, sino que es más bien un atajo. Así, creo que se puede trabajar en las cualidades que llevan a ser líder hasta el punto de conseguirlo, sin obviar que el contar con estas cualidades de manera natural genera una gran ventaja para el individuo en cuestión. En relación con la segunda pregunta, a mi parecer no hay un liderazgo que pueda considerarse el mejor. Cada situación requiere de un tipo de liderazgo y es trabajo de ese líder decidir qué modalidad necesitan sus trabajadores para alcanzar los objetivos de la mejor manera.
3. En cuanto al análisis del liderazgo de las figuras históricas seleccionadas, me gustaría hacer una pequeña reflexión relacionada con la muerte de Jesús en la cruz. A lo largo del tiempo se ha suscitado la duda de si un líder que muere por los demás es un mejor líder. Por ejemplo, un militar que se sacrifica por su equipo muriendo en combate. En mi opinión, este acto no le hace mejor líder. Sin duda es un acto sacrificado, generoso y valiente que debe tomarse en gran estima y ser recordado de la mejor manera. No obstante, en términos de liderazgo y en mi opinión, más que ser mejor líder, en el caso del militar está dejando a un equipo sin liderazgo. En conclusión, no se debe obviar que todo sacrificio por un equipo debe ser apreciado y considerado, pero tampoco se debe olvidar que parte del papel o funciones del líder es pensar en todos los resultados

que su muerte puede tener hacia el equipo, y elegir la mejor opción, que a mi parecer y dependiendo de la ocasión no es dejarles sin un líder que les guíe.

4. Por último, respecto al encaje de Putin y Hitler en el eneatiipo 8 cabe decir que, hoy en día y sabiendo el recorrido histórico de estas figuras, así como las consecuencias de sus actos, puede llegarse a pensar que ser el eneatiipo 8 resulta algo malo. No obstante, y dejando claro que todos sus actos me parecen vejatorios, considero que encuadran perfectamente en este eneatiipo y que no se puede considerar malo, ya que, pese a que su liderazgo acabo siendo negativo, es innegable que ambos son el claro ejemplo de líder. Por ello, todas aquellas personas con personalidad de tipo 8 no deben centrarse en los aspectos negativos de Hitler o Putin, sino comprender que tienen la personalidad de un auténtico líder, y que ese liderazgo puede dirigirse hacia el bien o hacia el mal, pero eso ya es elección de uno mismo, independientemente de la personalidad.

## BIBLIOGRAFÍA

### 1. OBRAS DOCTRINALES

- Arce, C. *et al.* (2011). Evaluación del liderazgo informal en equipos deportivos. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 43 (1), s.p.
- Ascorra Costa, P. (2008). Liderazgo: de la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno. *Psicoperspectivas.CL*, VIII, 60-75.
- Barcelona Llop, J. (1986). La organización militar: apuntes jurídico-constitucionales sobre una realidad estatal. *Revista de Administración Pública*, núm. 110, 55-101
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). Dirigir a otros: Gobernarse a sí mismo. En Editorial Norma (ed.), *Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. (pp. 19-47). Editorial Norma.
- Betancourt Castillo *et al.* (2018). ¿Qué estamos entendiendo por liderazgo ignaciano? En Zarzosa Parceró, A. (ed.), *Liderazgo Ignaciano: nuestro modo de proceder* (pp. 12-14)
- Brito, J. (2016). Inteligencia emocional y liderazgo. *INNOVA Research Journal*, 1(4), 16-21
- Casinos Mora, F.J. (1999). El dualismo autoridad-potestad como fundamento de la organización y del pensamiento políticos de Roma, *Revista de ideas y formas políticas de la Antigüedad Clásica*, 11, p.89
- Castaño Sánchez, R. (2013). Antecedentes y Desarrollo de las Teorías de Liderazgo. En Val Núñez, M.T., *Un Nuevo Modelo de Liderazgo por Valores*, Madrid, 23-86
- Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, XIII (34), 343-348
- Fernández Berrocal, P. y Extremera Pachero, N. (2005). La inteligencia emocional y la educación de las emociones desde el modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19 (3), 63-93
- Fernández, M.C. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 22 (77), 56-74
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 26-37

- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2001). Resonant Leadership. En *Primal Leadership: unleashing the power of emotional intelligence* (pp. 19-32). Harvard Business Review Press
- Kimball, S. W. (1977). Jesus, The Perfect Leader. *Young Presidents organization*. S.p.
- Kotter, J.P. (1990). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review*, 17-25
- Krause, D.G. (2009). *El arte de la guerra para ejecutivos. El texto clásico de Sun Tzu adaptado al mundo de hoy*. Trad. A. Pareja. Editorial EDAF, S.L.
- Lerstrom, A. C. (2008). Advising Jay: A Case Study Using a Situational Leadership. *NACADA Journal*, 28(2), 21-27
- Lunenburg, F.C. (2012). Power and leadership: an influence process. *International Journal of Management, Business, & Administration*, 15(1), 1-9
- Lupano Perugini, M.L. y Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, (6), 107-122s
- Lussier, R.N. y Achua, C.F. (2010). Liderazgo carismático y liderazgo transformacional. En O. A. Ramírez (ed.), *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Cuarta edición* (pp.328-367). Cengage Learning.
- Morales Fabero, J. (2020). Los conceptos de auctoritas y potestas durante la época moderna, *Bajo Palabra*, vol. II, núm. 24, p. 340
- Osorio Cuervo, G.J. (2019). Poder y liderazgo en el papa Francisco. *Perseitas*, 7(1), 110-124
- Sánchez Santa-Bárbara, E. y Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42 (1), 25-39.
- Sun Tzu (siglo V a.C.). *El Arte de la Guerra*. Elejandría.
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Grupo Nelson.
- Torrado Quintela, J. (2012). Liderazgo entre iguales en equipos deportivos: una revisión camino a la integración. *Escritos de Psicología*, 5(2), 12-19
- Vilorio-Escobar, J.J. et al. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad. *Revista Clío América*, 10(19), 31-42
- Zayas Agüero, P. y Cabrera Ferreiro, N. (2006). Enfoques teóricos en el estudio de la dirección y el liderazgo, su evolución. En *Liderazgo empresarial* (pp. 26-62).

## 2. RECURSOS DE INTERNET

- Adolf Hitler. *Biografías y Vidas: la enciclopedia biográfica en línea* (s.f.) (obtenido en <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/h/hitler.htm>, última consulta: 28/03/2023)
- Alfaro, R. (2022). Vladimir Putin: lecciones de liderazgo. *Managers LAB* (disponible en <https://managerslab.com/vladimir-putin-lecciones-de-liderazgo/>, última consulta: 04/04/2023)
- Arrimada, M. (2022). Síndrome de Hubris: qué es, síntomas y causas. *Psicología y Mente* (disponible en <https://psicologiaymente.com/clinica/sindrome-hubris>, última consulta: 04/04/2023)
- BBC News Mundo. (2021). Putin firma la ley que le permitirá ser presidente de Rusia hasta 2036. *BBC News Mundo* (disponible en <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-56643447>, última consulta: 03/04/2023)
- BBC News Mundo. (2021). Rusia y Ucrania: qué pasó en Crimea en 2014 (y por qué importa ahora). *BBC News Mundo* (disponible en <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-60500020>, última consulta: 03/04/2023)
- Carroll, R. C. (2009). Cómo se hace un líder: Dwight D. Eisenhower. *Military Review* (disponible en [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview\\_20091231\\_art004SPA.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20091231_art004SPA.pdf), última consulta: 13/04/2023)
- Castellero Mimenza, O. (2017). El perfil psicológico de Adolf Hitler: 9 rasgos de personalidad. *Psicología y Mente* (obtenido de <https://psicologiaymente.com/personalidad/perfil-psicologico-adolf-hitler>, última consulta: 28/03/2023)
- CNN. (2022). Quién es Vladimir Putin, cuántos años ha sido presidente de Rusia y lo que tienes que saber de él. *CNN español* (disponible en <https://cnnespanol.cnn.com/2022/10/07/quien-es-vladimir-putin-cuantos-anos-presidente-rusia-gobierno-trax/>, última consulta: 03/04/2023)
- CNN Staff. (2012). Russia's Putin signs anti-U.S. adoption bill. *CNN* (disponible en <https://edition.cnn.com/2012/12/28/world/europe/russia-us-adoptions/index.html>, última consulta: 03/04/2023)

- Cruz *et al.* (2011). Tipos de estructura organizacional. *Gestiopolis* (disponible en <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>, última consulta: 10/01/2023)
- Díez *et al.* (2022). Putin y Biden no son el mismo tipo de presidente: la influencia del ambiente en el liderazgo. *The Conversation* (disponible en <https://theconversation.com/putin-y-biden-no-son-el-mismo-tipo-de-presidente-la-influencia-del-ambiente-en-el-liderazgo-176579>, última consulta: 04/04/2023)
- Escuela Europea de Excelencia (2021). Qué es el liderazgo. Aspectos más relevantes. *Escuela Europea de Excelencia* (disponible en <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>, última consulta: 16/11/2022)
- Elizalde Yulee, C. F. (2018). *El liderazgo efectivo demostrado por Winston Churchill en la Segunda Guerra Mundial* [Tesis de Relaciones Internacionales, Universidad San Francisco de Quito] (disponible en <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/7417/1/139159.pdf>, última consulta: 08/04/2023)
- Gayubas, A. (2023). Feudalismo. *Enciclopedia Humanidades* (disponible en <https://humanidades.com/feudalismo/>, última consulta: 10/01/2023)
- Hagos, A.O. (2021). Leadership Lessons from Jesus and Moses (obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/351079596\\_Leadership\\_Lessons\\_from\\_Jesus\\_and\\_Moses](https://www.researchgate.net/publication/351079596_Leadership_Lessons_from_Jesus_and_Moses), última consulta: 15/03/2023)
- Iberdrola. (2021). Industria 4.0: ¿qué tecnologías marcarán la Cuarta Revolución Industrial? *Iberdrola* (disponible en <https://www.iberdrola.com/innovacion/cuarta-revolucion-industrial>, última consulta: 16/11/2022)
- INSA. (2018). Winston Churchill y sus claves de liderazgo. *INSA (Business, Marketing & Communication School)* (disponible en <https://insabarcelona.com/blog/2018/01/winston-churchill-y-sus-claves-de-liderazgo/>, última consulta: 08/04/2023)
- *Las 21 Cualidades de Un Líder: Juan Pablo II | Monografías* (s.f.) (disponible en <https://www.monografias.com/docs/Las-21-Cualidades-De-Un-Lider-Juan-F3H6JECBZ#:~:text=Ten%C3%ADa%20la%20seguridad%20de%20pararse,para%20ser%20un%20l%C3%ADder%20exitoso.&text=Ten%C3%ADa%20la%20autodisciplina%20de%20cumplir,ejemplo%20a%20los%20dem%C3%A1s%20fieles,> última consulta: 10/01/2023)

- López, L. (2022, 19 de abril). ‘Ninguno de ellos tiene las agallas’: Por qué los oligarcas rusos seguirán siendo leales a Putin, incluso ante sanciones demoledoras. *Business Insider* (disponible en <https://www.businessinsider.es/como-ha-domesticado-putin-oligarcas-rusos-ni-siquiera-sanciones-desafiaran-1046113>, última consulta: 04/04/2023)
- *Los jesuitas | The Society of Jesus*. (s.f.) (disponible en <https://www.jesuits.global/es/quienes-somos/los-jesuitas/>, última consulta: 17/03/2023)
- Mandel, D. (2005). El régimen de Putin: “una democracia dirigida”. *Revista Pueblos* (disponible en [http://www.revistapueblos.org/old/IMG/pdf/Rusia\\_editado.pdf](http://www.revistapueblos.org/old/IMG/pdf/Rusia_editado.pdf), última consulta: 04/04/2023)
- Mason, R. (2021). *Comparative military leadership styles: Eisenhower, MacArthur, Nimitz* [Tesis del Programa de Honors, Universidad Baylor] (disponible en <https://baylor-ir.tdl.org/bitstream/handle/2104/11230/Mason%20Thesis%20Mauscript%20Final.pdf?sequence=1>, última consulta: 13/04/2023)
- Montoya Barreiros, M. (2023). ¿Quiénes son los *siloviki*?. *El Orden Mundial: el medio de análisis internacional en español* (disponible en <https://elordenmundial.com/quienes-son-siloviki/>, última consulta: 04/04/2023)
- Montes, A. (2021). ¿Qué es la ley Magnitsky de sanciones internacionales?. *El Orden Mundial: el medio de análisis internacional en español* (disponible en <https://elordenmundial.com/que-es-ley-magnitsky/>, última consulta: 03/04/2023)
- Moreno, V. *et al.* (2019). Biografía de Adolf Hitler. *Busca Biografías* (disponible en <https://www.buscabiografias.com/biografia/verDetalle/671/Adolf%20Hitler>, última consulta: 28/03/2023)
- El Periódico (2022, 16 marzo). ¿Qué es un oligarca ruso y qué vínculo tiene con Putin?. *El Periódico* (disponible en <https://www.elperiodico.com/es/internacional/20220316/que-es-oligarca-ruso-putin-13381813>, última consulta: 04/04/2023)
- Redacción RPP. (2017, 30 de noviembre). La cuarta revolución industrial eliminará 800 millones de empleos hasta el 2030. *Radio programas del Perú (RPP)* (disponible en <https://rpp.pe/mundo/actualidad/la-cuarta-revolucion-industrial-eliminara-800-millones-de-empleos-hasta-el-2030-noticia-1091691>, última consulta: 16/11/2022)

- Sadurní, J.M. (2023). Las víctimas de la Segunda Guerra Mundial: el coste humano por países. *National Geographic* (obtenido de [https://historia.nationalgeographic.com.es/a/victimas-segunda-guerra-mundial-coste-humano-por-paises\\_18206](https://historia.nationalgeographic.com.es/a/victimas-segunda-guerra-mundial-coste-humano-por-paises_18206), última consulta: 28/03/2023)
- Sadurní, J.M. (2022). Winston Churchill, el político que cambió el rumbo de la Segunda Guerra Mundial. *National Geographic* (disponible en [https://historia.nationalgeographic.com.es/a/winston-churchill-politico-que-cambio-rumbo-segunda-guerra-mundial\\_15053](https://historia.nationalgeographic.com.es/a/winston-churchill-politico-que-cambio-rumbo-segunda-guerra-mundial_15053), última consulta: 07/04/2023)
- Biografía de San Ignacio de Loyola. (s.f.). *Biografías y Vidas: la enciclopedia biográfica en línea* (disponible en <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/i/ignacio.htm>, última consulta: 17/03/2023)
- Rial, J. (2005). Las normas jurídicas y las organizaciones de la defensa. *Red de Seguridad y Defensa de América latina (RESDAL)* (disponible en <https://www.resdal.org/atlas/atlas-doc-rial.html>, última consulta: 10/01/2023)
- Tosas Barcelona, G. (2022, 23 de febrero). Putin humilla a su jefe de inteligencia en una reunión de alto nivel sobre Ucrania: “¡Habla claro!”. *La Vanguardia* (disponible en <https://www.lavanguardia.com/internacional/20220223/8077204/putin-humilla-jefe-inteligencia-ucrania-habla-claro.html>, última consulta: 04/04/2023)
- Vladimir Putin. *Biografías y Vidas: la enciclopedia biográfica en línea* (disponible en <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/p/putin.htm>, última consulta: 03/04/2023)
- Moreno *et al.* (2021). Biografía de Vladimir Putin. *Busca Biografías* (disponible en <https://www.buscabiografias.com/biografia/verDetalle/3250/Vladimir%20Putin>, última consulta: 03/04/2023)
- *Vladimir Putin.* (s.f.). *Forbes* (disponible en <https://www.forbes.com/profile/vladimir-putin/?sh=65b1914c6fc5>, última consulta: 04/04/2023)
- Tomás, F. y Tamaro, E. (2004). Biografía de Winston Churchill. *Biografías y Vidas: la enciclopedia biográfica en línea* (disponible en <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/c/churchill.htm>, última consulta: 07/04/2023)

- *2023 Military Strength Ranking*. (s.f.). Global Fire Power (disponible en <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.php>, última consulta: 04/04/2023)