



*Revista Departamento
de Ciencia Política*

FORUM. Revista Departamento de Ciencia Política
ISSN: 2216-1775
ISSN: 2216-1767
forum_med@unal.edu.co
Universidad Nacional de Colombia
Colombia

Villace-Fernández**, Carlos
El liderazgo político: la visión de un sueño*
FORUM. Revista Departamento de Ciencia Política,
núm. 22, 2022, Julio-Diciembre, pp. 192-221
Universidad Nacional de Colombia
Colombia

DOI: <https://doi.org/10.15446/frdcp.n22.96287>

- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org



El liderazgo político: la visión de un sueño*

Carlos Villace-Fernández**

Universidad de Salamanca/ Universidad de Burgos, España

<https://doi.org/10.15446/frdcp.n22.96287>

Resumen

Durante décadas el liderazgo ha sido estudiado desde diferentes perspectivas y áreas del conocimiento. Sin embargo, es sorprendente la falta de literatura sobre el liderazgo político. Por ello, en este artículo se pretendió realizar una aproximación al fenómeno del liderazgo político en particular, entendido este como un hecho permanente, conflictivo y esencial del comportamiento en la sociedad. Tras una revisión de los enfoques históricos, sociales, literarios y de las investigaciones existentes, para exponer los diferentes enfoques que lo han abordado, se concluyó haciendo una propuesta propia que sea útil para entender el liderazgo político teniendo en cuenta los elementos que lo caracterizan, como los rasgos personales, el entorno y la situación en que se encuentra, la propia conducta y el carisma del líder, y muy especialmente una propuesta propia de síntesis basada en la confianza y la atracción del líder hacia una compartida “Visión”.

Palabras clave: política; poder; líder; liderazgo político.

* **Artículo recibido:** 31 de mayo de 2021 / **Aceptado:** 10 de febrero de 2022 / **Modificado:** 22 de febrero de 2022. Este artículo es resultado de la tesis doctoral sobre “El liderazgo y el gobierno estratégico de las universidades” defendida en la Universidad de Salamanca y dirigida por el Dr. Pedro Nevado-Batalla Moreno. No ha recibido financiación.

** Doctor en Derecho por la Universidad de Salamanca, España. Profesor asociado de la Universidad de Burgos, España e investigador de la Universidad de Salamanca, Centro de Investigación para la Gobernanza Global. Correo electrónico: carlosvillace9@gmail.com  <https://orcid.org/0000-0002-0956-8116>

Cómo citar

Villace-Fernández, C. (2022). El liderazgo político: la visión de un sueño. *FORUM. Revista Departamento Ciencia Política*, 22, 192-221. <https://doi.org/10.15446/frdcp.n22.96287>



Derechos de autor: Atribución-
NoComercial-SinDerivadas 4.0
Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Forum. Rev. 22 (Julio-diciembre 2022)

e-ISSN: 2216-1767 / pp. 192-221

Political Leadership: The Vision of a Dream

Abstract

For decades leadership has been studied from numerous perspectives and in different areas of knowledge; however, the lack of literature on political leadership is surprising. Thus, this article seeks to carry out an approach to political leadership understanding it as a permanent, conflictive and essential fact of behavior in society. After a review of the historical, social, and literary approaches and the existing research, to expose the different approaches that have addressed this issue, we conclude by making a proposal that is useful to understanding political leadership, taking into account the different elements that characterize it, such as personal traits, the environment or the situation in which it is generated, the leaders' own behavior, and their charisma, and specially a proposed synthesis based on the leader's trust and attraction towards a shared "Vision".

Keywords: politics; power; leader; political leadership.

Liderança política: a visão de um sonho

Resumo

Durante décadas, a liderança tem sido estudada a partir de diferentes perspectivas e áreas de conhecimento, e, no entanto, a falta de literatura sobre liderança política é marcante. Por isso, este artigo visa fazer uma abordagem ao fenômeno da liderança política em particular, entendida como um fato permanente, conflituoso e essencial do comportamento na sociedade. Após uma revisão das abordagens históricas, sociais, literárias e da investigação existente, para expor as diferentes abordagens que a abordaram, conclui-se fazendo uma proposta própria que é útil para a compreender tendo em conta os elementos que a caracterizam, como os traços pessoais, o ambiente e a situação em que se encontra, a conduta e carisma do próprio líder, e especialmente uma proposta de síntese baseada na confiança e atração do líder para uma "Visão" partilhada.

Palavras-chave: política; poder; líder; liderança política.

Introducción

El liderazgo ha sido un fenómeno constante en nuestra condición humana y así ha sido investigado desde múltiples enfoques y desde diferentes ramas académicas. Sin embargo, una perspectiva que ha sido menos estudiada puede encontrarse en el liderazgo como ejercicio del poder para el desarrollo político de la sociedad y en la influencia que ejercen los líderes políticos en las personas.

Por ello, en el presente artículo se pretende realizar una aproximación a su naturaleza, preferentemente a través de las aportaciones de los pensadores y la doctrina, así como de los protagonistas del liderazgo político a lo largo de la historia, porque como afirma Scheller (2018, p. 15) “la eficacia del líder se realiza en el tumultuoso mercado de la llamada historia” y así partiendo desde esta perspectiva, podremos llegar a concluir con una propuesta de síntesis que sea útil para la comprensión del liderazgo político.

Como han señalado Jhonson y Scholes (2001, p. 485), “es sorprendente la falta de literatura centrada en la dirección política, de forma que el mejor libro sigue siendo el Príncipe de Maquiavelo, escrito en el siglo XVI”, aunque sí que existen aportaciones que justifican su existencia y su estudio como se expondrá. Estas mismas preguntas son las que formula Vallespín, de cómo es posible que en una época de cambios sociales, económicos, de la innovación tecnológica, culturales y de estilos de vida, la política se está quedando al margen de ellos, de forma que en política “ni en la teoría , ni en la práctica, hay el menor atisbo por reinventar nada, sino por adaptar lo ya inventado a las nuevas circunstancias, dándose por respuesta, que si no hay que reinventar, al menos hay que re-comprender todo” (Vallespín, 2000, p. 13), por lo que proponemos una visión del liderazgo político.

La política

Como una primera aproximación a la idea de la política y siguiendo a García-Pelayo (1983), este autor la relaciona con dos imágenes antagónicas respecto a su naturaleza, donde la política se despliega entre la tensión, la lucha o el conflicto de los Estados, las instituciones o entre particulares, e incluso dentro de los mismos, y cuyo resultado lo que se nos ofrece es comprenderla: a) bien como pugna entre fuerzas o grupos que giran en torno al poder, a las relaciones de poder, y que tienen como resultado el despliegue de la voluntad del poder sobre las personas, en la que interviene necesariamente el liderazgo político; b) o bien entender de manera justificada la política por su referencia a una idea sobre el intento de lograr un cierto orden de convivencia, de paz y de justicia, como una síntesis de valores, y de ahí también tiene su justificación

el liderazgo político para distinguir lo que es justo o no, y el por qué ha de subordinarse la voluntad individual a la de un tercero, que ha sido con todas sus evoluciones históricas principalmente al Estado.

Este planteamiento fundamenta los conceptos centrales del estudio sobre el liderazgo, en la vertiente instrumental del poder mediante el cual unos dominan sobre otros para conseguir determinados propósitos, o bien desde una perspectiva sustantiva reflejada en la voluntad de la comunidad para delegar ese poder para la consecución del bien común. De esta forma, desde el mundo antiguo, pasando por el Renacimiento y hasta finales del siglo XVII la doctrina de la política ha girado en torno al de poder, a la lucha y a la voluntad de ejercerlo, y así se ha reflejado con sus doctrinas en las tesis de Sócrates, Platón y Aristóteles.

La preocupación de Sócrates era que el Estado necesitaba de un liderazgo de excelencia, que dependía a su vez de los que denominó “el arte político” para producir y mantener la felicidad y la virtud en los ciudadanos.

Platón, al igual que el resto de los filósofos griegos, consideraba que el hombre era un ser necesariamente social por naturaleza, y desde este presupuesto se fundamentaba la existencia del Estado, y de su concepción política partiendo del ideal de la justicia, de lo que es justo en el hombre y en la ciudad. El modelo ideal lo situaría en la aristocracia, entendido como el modelo de los mejores, aunque preveía sucesivas formas de gobierno, como la oligarquía, y posteriormente la democracia, pero cuyos principios de libertad e igualdad en las que se fundamentaba, podrían dar lugar a la pérdida de los valores y de la estabilidad social, y como resultado, a la imposibilidad de conseguir el bien común.

En consecuencia, la dirección del Estado y del liderazgo político se reservaba a los mejor preparados, explicándolo con la expresiva imagen del Estado como un barco (Platón, 2018), en el que “los marineros están en reyertas unos con otros por llevar el timón, creyendo cada uno de ellos que debe regirlo sin haber aprendido aún el arte del timonel, ni poder decir quien fue su maestro, ni el tiempo en que lo estudió” (p. 47), por lo que los expertos que Platón quería al timón del buque del Estado eran los filósofos, por ser quienes tenían un mayor conocimiento de la realidad y del arte de tratar a los hombres para conseguir la justicia y la felicidad de la ciudad.

Aristóteles por su parte, también señaló que el hombre es por naturaleza un animal político, y de esta reflexión se deriva que, por el hecho de pertenecer a una sociedad ya se está haciendo política, y en consecuencia se podía definir la “*polis*” como el gobierno que permitía la puesta en común de los problemas, de forma que con su planteamiento, la política ya se configuraba en la búsqueda del bien común, como el arte de gobernar, bien a través de la participación directa o representativa de todos los ciudadanos por igual en

el gobierno de la *polis*, y asimismo por otra parte, en la capacidad de gobernar y ser gobernado, donde la virtud política estaría también en la razón de distribuir los cargos para contribuir a la *polis*, que en definitiva es lo que produciría la felicidad de las personas. Este es un primer planteamiento importante de la política centrada en la búsqueda del bien común o el interés general, y el carácter voluntario y delegativo de los ciudadanos en los mejores para ser guidos y gobernados en la búsqueda de la felicidad y del bien común.

Sin embargo, en la Edad Media, con San Agustín y Santo Tomás se encuentra la concepción de la política como orden de paz y justicia, y por otra, el orden social comienza a ser concebido como una consecuencia del poder que imponen las leyes, con independencia de la justicia, de forma que la unidad del Estado, *el regnum*, es el resultado del uso del poder para la consecución de estos propósitos. Es precisamente en la obra de Maquiavelo de “El Príncipe” (1532/2019), donde en sus reflexiones deja de sustentarse en estos planteamientos morales para girar en torno a la política y a lo político, “como una técnica al servicio del poder”, y donde en su obra ya ofrece un estudio sobre la dinámica del poder, de los medios que conducen a conseguirlo, y a cómo mantenerlo con sus súbditos, ahora ciudadanos y seguidores de la acción política, y por lo que a nosotros nos interesa, con ello introduce el elemento del ejercicio del poder mediante la existencia de un liderazgo, así como el de los destinatarios del mismo, bien como súbditos o seguidores.

Este sería el común denominador en el ejercicio del poder y del gobierno en los Estados en la Edad Media, y sin embargo, probablemente en nuestra historia moderna sea Juan de Mariana (1536), jesuita, miembro de la escolástica y de la Escuela de Salamanca, quien expuso cómo debía ser la monarquía y también de los deberes de los reyes, y de como estos, al igual que cualquier vasallo, debían someterse a la moral y al Estado, poniendo límites de esta forma al poder político y al ejercicio de la política, basándose en que la sociedad es anterior al poder político. Esta Escuela de Salamanca tendría su desarrollo a través de la Escuela Salmanticense, con Domingo de Soto y la Comimbricense, con Francisco Suárez, quienes tenían en común su consideración de que todos los hombres comparten la misma naturaleza y los mismos derechos, como la libertad, y lo que es más importante, que es el pueblo el receptor de la soberanía, lo cual supone, por una parte un límite al poder político y al gobernante, y por otra, que el poder político de la sociedad tiene un “origen contractual”, porque la comunidad se forma por el consenso de voluntades libres.

Posteriormente en esta dirección, tanto Jean Bodin (1530-1596), como Thomas Hobbes (1588-1679), ya sostienen el poder soberano como una condición indispensable para la existencia del Estado, y que el origen de la autoridad estaría en el pacto entre los hombres, que son quienes acuerdan quien ha de ejercer la autoridad y el poder, dando lugar de esta forma

a la teoría del contrato social, y con ello de los beneficios que ofrecía a través de un pacto o transacción, en el que los hombres contratan entre sí y rechazan el derecho que tienen a gobernarse a sí mismos en favor de un tercero, que se denomina “soberano”, y con este propósito, se regulan asimismo las relaciones de los derechos y obligaciones recíprocas. A partir de este planteamiento tendrían cabida las aportaciones de John Locke (1632), formulando que el ciudadano cede al Estado sus libertades mediante un consenso recogido por escrito o Constitución, y con ello, la creación de la sociedad civil o política se da por medio de un contrato social destinado a proteger la propiedad privada y la vida de los individuos.

Desde esta perspectiva también, estará la argumentación que realizó Thomas Jefferson (1743-1826), que sería la antesala de la futura Declaración de Independencia de los Estados Unidos y de la Declaración de Derechos del Buen Pueblo de Virginia de 12 de junio 1776, con la separación de poderes, sus libertades y derechos, porque entendieron que los hombres a partir de su creación nacen en igualdad y a su vez se les ha conferido derechos inherentes e inalienables, entre los que está la preservación de la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad, y que para garantizar esos derechos, los gobiernos se constituyen entre los hombres, de los que derivan sus justos poderes con el consentimiento de los gobernados, esto es, bajo los principios de las democracias o formas de gobierno participativas derivadas del contrato, pacto, consentimiento, o por la legitimación representativa y popular para el ejercicio del poder y del liderazgo político.

A partir de ahí son igualmente muy destacables las contribuciones del liberalismo democrático de Stuart Mill (1806-1873), cuando se refiere a un gobierno representativo defendiendo lo mismo que Montesquieu (1689-1755), donde la soberanía reside en el agregado o conjunto comunitario, y donde todo ciudadano tiene voz en el ejercicio de la soberanía y el poder legítimo para tomar parte en las decisiones de gobierno, y por ello, de cuando en cuando es llamado a colaborar en el gobierno, o cuando es delegado o supeditado a otros como mantiene Rousseau (1712-1778), en el que siendo el pueblo soberano, mediante el “contrato social”, reconocen la autoridad de la razón para regirse por una ley común en un mismo cuerpo político, el Estado.

Más claramente Jean Jacques Sieyès (1748-1836), mantiene que en el Estado social, todo es representativo, como consecuencia de la evolución hacia el Estado moderno, y en el que el poder que tienen los hombres en el Estado reside en los derechos humanos, basados en la dignidad y la libertad para el desarrollo de la propia personalidad del individuo, y ese es el poder que los individuos transfieren al Estado cuando firman el contrato, que será el que dará lugar a la denominada sociedad civil, y en una evolución posterior hacia el Estado liberal y del bienestar previo al Estado social, democrático y de derecho que se conoce en la actualidad en la mayoría de los países de nuestro entorno.

Con estos planteamientos, el ejercicio de la política y del liderazgo político va a estar centrado, por una parte en el uso del poder mediante una variedad de recursos y habilidades en el poder, y por otra, en los ciudadanos, que ostentan el derecho a participar en los asuntos públicos, y donde esa participación directa se hace por la vía de la elección de sus representantes políticos, que son quienes lideran por delegación o por “el contrato social” la gestión de los intereses generales de la comunidad y de los derechos y deberes de los ciudadanos.

El poder

En una primera aproximación al estudio del orden político y del liderazgo basado en el uso del poder, se puede abordar desde la perspectiva de García-Pelayo (1983, pp. 137-140), que parte del carácter ambivalente de la *auctoritas* que, junto con el poder y la influencia, son los elementos sobre los que opera el liderazgo para influir la conducta de los demás. El poder determina la conducta de los demás, mientras que la *auctoritas* lo condiciona, o posibilita el seguir una determinada conducta, por lo que la relación entre el sujeto y sus seguidores será mediante la obediencia en un caso, así como mediante una relación de motivación, en la otra. Las consecuencias que se derivan y que señala García-Pelayo (1983) son importantes:

El poder somete, porque se realiza imperativamente y se basa fundamentalmente en la disposición de medios de coacción, porque tiene como supuesto la desconfianza y la sumisión pasiva del seguidor, por lo que requiere de acciones de fiscalización y de control, dando lugar a una relación de jerarquía basada en el mando y la obediencia.

La *auctoritas*, por su parte, se ejerce basándose en el carisma del sujeto que la ejerce, y por ello genera la confianza y aceptación por parte del que la recibe, de su reconocimiento y de su seguimiento con base en la libertad de la persona, la cual se la autoimpone, en parte por la habilidades, las cualidades o conductas del que la ejerce, que aun cuando sea jerárquica como el poder, se basa en reconocer que existe una función de dirección y el seguimiento voluntario, o bien porque es aceptado. En este sentido, y si nos referimos a su significado en el derecho privado romano, García-Pelayo (1983, p. 140, citando a Mommsen), definió que la *auctoritas* era, “más que un consejo y menos que una orden”, pero que decentemente no se podía eludir.

La influencia que podría reunir tanto los elementos de la *auctoritas* como del poder, que tiene su importancia por la posibilidad de orientar también la conducta de los seguidores, por razones intrínsecas del que la ejerce sobre los seguidores. Lo resume García-Pelayo (1983, p. 186), con que la *auctoritas* implica el seguimiento a algo reconocido axiológicamente superior, el poder implica sumisión, y la influencia ni es superior, ni es inevitable.

Esta dualidad o el carácter ambivalente del poder han condicionado todo el desarrollo no solo del liderazgo, sino del mismo ejercicio del poder en la historia de las sociedades. Ya inicialmente el liderazgo se le vinculó con la idea del poder, y más concretamente Weber (2009) definió el poder como la capacidad de influir sobre la conducta de las personas, lo cual también está íntimamente relacionado con la caracterización o definición del liderazgo basada en la capacidad de influir sobre la conducta de los demás, pero “de forma persuasiva”, o como señalan otros investigadores “sin la coacción”.

Este es el concepto de liderazgo que se propone para el poder político, en el que el líder político, el líder auténtico y que da valor al liderazgo es el que propone Bennis y Nannus (2000), enfocado para crear en las personas y en las organizaciones la gestión de un sueño, “la Visión”, capaz de influir en las conductas y propósitos de las personas, y desde donde debe crecer la organización en simetría con los diferentes grupos de interés, internos y externos, equilibrando los intereses de las partes en juego mediante alianzas y decisiones estratégicas para contribuir a una transformación social.

Con estas diferenciaciones que enuncia García-Pelayo (1983, pp. 208-211), también es importante tener en cuenta sus referencias a el tipo de poder o influencia que el sujeto activo posee por ser inherentes a su capacidad para decidir y comunicar las órdenes, o a las conductas que él demanda, a lo que denomina “energía personal”, pero también al planteamiento de una “energía objetivada” del líder político, que lo considera como el producto resultante en una organización de personas y de los recursos puestos a disposición del sujeto del poder, o de lo que se podría denominar la organización del poder, que si en otros tiempos eran el *instrumentum regni*, en la actualidad podría denominarse como el “aparato del poder” de los partidos políticos, que es desde donde se desarrolla la acción y el liderazgo político.

Con la perspectiva del elemento importante conocido como “el aparato del poder” nos introducimos en factores vinculados al ejercicio del liderazgo y poder político, mediante los instrumentos del aparato del poder y la movilización de los medios personales, materiales, financieros utilizados para su ejercicio, y que son los que realmente mantienen el funcionamiento del poder, entre los que destaca la existencia de la “subcultura” por parte de sus miembros, muy importante, pues lo constituye el sistema de creencias, ideas y valores orientados a la creación, mantenimiento y dirección de las conductas, acciones y de la visión pretendida por el líder, reconocidas por la sociedad en valores o ideales como la libertad, la seguridad, el patriotismo, la nación, la solidaridad, o la igualdad, que serán los recursos intangibles que crearan la identidad y la adherencia de los individuos seguidores con el líder político.

La historia y sus personajes políticos

Con estas premisas, y con los estudios académicos que existen, Blázquez (2002) señala igualmente que se podrían realizar otra aproximación del liderazgo político desde una doble perspectiva: estudios biográficos que se centran en los grandes personajes políticos que lo han sido en los gobiernos e instituciones de su momento; sistemáticos y comparativos entre líderes para determinar pautas de comportamiento, pensamiento, estilos e incluso rasgos asociados a una buena gestión de los asuntos y de lo público, partiendo de las acciones racionales de individuos que se enfrentan a situaciones políticas, sociales o económicas.

También señala ciertamente que, el concepto es en sí mismo un “concepto paraguas”, en el que tienen cabida diferentes conceptos y fenómenos que se yuxtaponen y se entrelazan, buscando verdades infinitas a infinitas hipótesis e interrogantes que se originan, lo cual no deja de ser muy diferentes de la comprensión absoluta del concepto en sí mismo del liderazgo en general y de sus efectos en la sociedad.

Partiendo de estos presupuestos, y aún con la recurrente dificultad y excesiva literatura sobre la definición o caracterización del liderazgo, se pretende destacar, entre otras, las siguientes e importantes, y no siempre conocidas aproximaciones desde la literatura, sus personajes y protagonistas del liderazgo político. Desde el enfoque de la teoría de los rasgos del liderazgo, han sido muchas las aportaciones, y entre ellas, no hay que olvidar las aportaciones ya señaladas por Platón en “La República”, y también con la idea descrita por Aristóteles en “La Política”, referidas a las cualidades o los rasgos naturales que definen el liderazgo, pero una de las mayores aportaciones realizadas, no solo al derecho y al ordenamiento jurídico en general, sino a lo que se podría denominar la caracterización del líder, del liderazgo y del gobierno, es la que realizó Alfonso X “El Sabio” (1983) en “Las Partidas”, sin dejar de pasar por alto, que fue quien elevó el rango de Universidad a los Estudios Generales de Salamanca (1254), siendo esta Universidad la primera en ostentar este título en Europa y cuyas normas asimismo han tenido larga vigencia en Latinoamérica.

Así, destacamos en la Partida II, Ley I-X, Título I (Alfonso X “El Sabio”, 1983, p. 185), describe “Que cosa es emperador y porque así convino a que fuera”, señalando que,

[...] imperio (como expresión de gobierno), es una gran dignidad, noble, y honrada sobre todas las cosas que los hombres pueden hacer en este mundo temporalmente, pues el señor a quien Dios da tal honra es rey y emperador, y a él pertenecen el derecho y el otorgamiento que hicieron las gentes antiguamente para gobernar y mantener el imperio.

También señala en su Ley II (Alfonso X “El Sabio”, 1983, p. 186), que el fin y los poderes del emperador son,

[...] Para mantener y defender el derecho pro-comunal de todos y de ser cumplido y ordenado, y de premiar y castigar, y como dijeron los sabios, que el mayor poderío y el cumplido que el emperador pueda tener de hecho en su señorío es que cuando el ama a su gente y es amado por ella.

Y continua, señalando en Otro si , “que debe haber hombre señalados, leales, sabios y entendidos y verdaderos que le ayuden y le sirvan de hecho” (Ley III, 1983, p. 187), para también señalar otras características y habilidades en los siguientes Títulos de “cómo aprender a leer y de todos los saberes que pudiere”(Ley XVI, p. 191), y “de cómo ser mañoso en armas” (Ley XIX, 1983, p. 193), “en cazar” (Ley XX, 1983, p. 192), e incluso haciendo referencia a las “alegrías para tomar consuelo en los pesares y en los cuidados” (ley XXI, 1983, p. 194), así como sin olvidar “enseñar a sus ayudantes, chancilleres, alférez, alguacil, adelantados y merinos” (Título IX, 1983, pp. 196-202), y concluyendo con el qué deberían hacer los puestos por su mano.

No se puede encontrar una descripción más detallada y expresiva de su tiempo que se traslada perfectamente a las actuales características, habilidades y conductas apropiadas para el liderazgo en general, así como del liderazgo político. Esta descripción de habilidades y características del liderazgo político de la época, representado en la figura del emperador, rey o señor sobre sus subordinados o súbditos, ya va adelantando alguna de las caracterizaciones que se realizarán más adelante, en concreto: las habilidades necesarias para ejercer ese liderazgo; su carácter temporal y el de su superioridad, por el origen de su elección o mandato, lo que justificará su legitimidad e influencia sobre los seguidores o súbditos; focalizando las expectativas del grupo, en su época, la defensa del territorio y las propiedades, manteniendo el derecho pro-comunal de todos, por encima del de uno mismo; ganarse el respeto de sus miembros, amando a su gente y para ser amado y respetado por ellos; enseñar, ayudar y designar a los hombres que le ayuden y le sirvan para estos fines, y para que usasen de su poder en las cosas que él no pudiera o quisiera hacer, esto es, distribuyendo y delegando su poder.

Sin duda, es la mejor caracterización de nuestra literatura sobre las características del emperador o líder de la época, que como diría también Aristóteles en *La Política* (1983), “no solo era el guiator y caballero, sino señor de las cosas espirituales”, que podrían ser nuestros valores requeridos para la sociedad en la actualidad. Tampoco se puede olvidar de las aportaciones todavía vigentes que realizó Maquiavelo (1532/2019), en su obra *El Príncipe* como un “breve resumen” de los “conocimientos de los hechos

de los grandes hombres, adquiridos mediante larga experiencia de los acontecimientos modernos y continuo de los antiguos”, y que puso a disposición de su mecenas, Lorenzo de Médicis en el 1513 para que los desempeñase en la corte de la época. En la interpretación de McAlpine (1999), sobre la obra de Maquiavelo, describe una serie de conductas apropiadas para el Príncipe, que él considera que podrían trasladarse a las conductas de un líder empresarial, pero que, de igual manera, quinientos años después, también lo serían para el liderazgo político.

En el capítulo sobre “los Estados adquiridos con armas y esfuerzos propios”, establece una serie de estrategias para el Príncipe nuevo, que bien podrían trasladarse a la adquisición del poder y a la sucesión en el liderazgo dentro de los partidos actuales, para lo que Maquiavelo recomienda para el nuevo líder, que ha de hacer como los arqueros prudentes que, “[...] conociendo la distancia del blanco y la envergadura del arco, ponen la mira por encima a bastante más altura que el objetivo deseado, no para llegar con su flecha a tanta altura, sino para poder con la ayuda de tan alta mira, llegar al lugar que se habían propuesto” (McAlpine, 1999, p. 20), refiriéndose así a la altitud de miras de los objetivos y de la visión del príncipe nuevo, compatible con los exigidos al líder actual, una visión innovadora y de futuro.

Y como punto de partida de todo liderazgo, Maquiavelo señala “no hay cosa más difícil de tratar, ni más dudosa de conseguir, que hacerse promotor de la implantación de nuevas instituciones” (McAlpine, 1999, p. 22), por lo que esta será la primera ocupación del príncipe nuevo por la falta de posibles apoyos o anclajes en su legitimación y en su acción política, porque como dice Maquiavelo serán enemigos suyos cuantos aman las viejas instituciones. Para estos casos, en los que el Príncipe nuevo se vea obligado a introducir nuevas instituciones y modos para fundamentar su posición y su seguridad para el ejercicio de la acción política, Maquiavelo propone la imitación de los mejores, de forma que construya su virtú “por las vías holladas por los grandes hombres e imitar aquellos que han sobresalido extraordinariamente sobre los demás, con el fin de que, aunque no alcance su virtú, algo le quede sin embargo de su aroma” (McAlpine, 1999, p. 21), que debe entenderse más en la madurez y éxitos de sus antecesores políticos que de atributos morales.

Es evidente esta situación muy frecuente y difícil de gestionar en la sucesión política de los líderes, en los que el líder solo cuenta con el respaldo de legitimación de sus antecesores, o de los fundadores, que son quienes establecieron los principios políticos o ejercieron las directrices de gobierno, en cuya situación el líder necesita a su vez diferenciar y estabilizar su nueva posición y el respaldo político de los miembros del grupo. En este escenario, Del Águila y Chaparro (2006, p. 83), resaltan que existe una visión

presidida por la necesidad de adecuarse a la realidad del momento, a la *verità effettuale della cosa* para producir los actos políticos, lo que introduce la necesidad del realismo en su teoría política, y en el liderazgo actual para conocer las dificultades del contexto en que se encuentra, así como actuar en consecuencia.

Y en este entorno, puesto que para Maquiavelo hay dos formas de llegar al poder, “por los caminos del crimen y la maldad, o cuando un ciudadano llega a Príncipe con la ayuda de sus ciudadanos”, cree que su uso, de la残酷, dependerá de su buen o mal uso y por ello “puede llamarse残酷 bien usada la que se lleva para la firmeza del poder, y luego ya no se insiste más en ellas, sino que se convierten en lo más útiles posibles para los súbditos” (Rafael del Águila y Chaparro, 2006, p. 89) con lo que sin decirlo expresamente, se ha simplificado la idea transmitida y todavía presente peyorativamente, de que todo fin político parece justificar los medios para su ejercicio.

Sin embargo, para Maquiavelo, el juicio sobre la utilización de la fuerza como medio del poder, aunque no depende solo de los valores, sino en mayor medida del resultado con el que se pretende alcanzar, es por ello por lo que hay que relativizarlo no tanto por su uso, sino a la disposición que de él se hace, o que se le exige al príncipe para usarlo correctamente con esos fines. Desde esta concepción se entiende que, “es necesario a un príncipe, si se quiere mantener, que aprenda a poder no ser bueno y a usar o no usar de esta capacidad en función de su necesidad”, (Rafael del Águila y Chaparro, 2006, p. 91) con lo que reitera los principios del “utilitarismo” en la política, en los que se impone la consideración de las acciones políticas por las consecuencias o resultados producidos en función de su necesidad, a la que acude Maquiavelo por encima de toda bondad o maldad de los actos.

Este planteamiento de Maquiavelo pretende justificar la acción política en tanto produzca resultados satisfactorios para el que la realiza, y con el fin que se pretende, con indiferencia al valor ético de los medios, de forma que “donde no hay tribunal al que recurrir se atiende al fin”. Por todo ello, Del Águila y Chaparro (2006, p. 99), sostienen que Maquiavelo habría sido el fundador de un modelo de acción política preoccupied exclusivamente por diseñar estrategias lógicas capaces de producir resultados positivos, y en línea con esta reflexión, que es sino la política, sino para hacer el bien y soñar con mejorar tu comunidad.

Maquiavelo también da importancia a las cualidades de un príncipe, que serían equiparadas a un líder político, y entre las que destaca como atributos del Príncipe y del líder “la confianza en sí mismo y la congruencia”, expresándolo en que “un Príncipe debe, sobre todo, convivir con los suyos, de modo que no cambie de conducta por incidente alguno, sea bueno o malo” (McAlpine 1999, p. 120) con lo que añade asimismo un atributo

de oportunidad y rentabilidad de las acciones de gobierno en función nuevamente del resultado previsto, así como la necesidad de saber combinar las habilidades de liderazgo junto con saber aprovechar la ocasión y la fortuna que se le pone a su alcance, lo que revela una acción estratégica del príncipe, que también será exigible a cualquier líder político con independencia del tiempo y lugar en que se encuentre.

También para Maquiavelo “el Príncipe nuevo ha de ser ponderado a la hora de creer en los demás y actuar”, lo que demuestra un respeto que también debe ser mutuo, y por ello entiende que una de las decisiones más importantes del líder político es la elección del personal de confianza, de sus asesores o de sus colaboradores y así “la primera conjectura que se hace de la inteligencia de un Señor se funda en los hombres que le rodean, porque ha sabido conocerlos bien y conservarlos leales” (McAlpine, 1999, p. 99), porque en definitiva la base del liderazgo político, y en general para el líder, es mantener la fidelidad de sus colaboradores y la adhesión de sus seguidores, ya que una condición esencial del liderazgo son sus seguidores, sin los cuales, no hay líder ni liderazgo.

Junto a estos atributos, el líder siempre estará dispuesto a aprender y a probar nuevas tácticas, y por ello “debe conocer como es el propio país y cuál es el mejor modo de defenderlo” (McAlpine, 1999, p. 113), para lo cual también apela a la necesidad de un aprendizaje continuo, a la formación y a la adaptación al entorno y a las realidades de su momento, claves para el ejercicio del liderazgo político en todas las épocas.

Y por último, Maquiavelo entiende que en su nivel más alto para el Príncipe y para el liderazgo político, está el atributo de “la integridad”, y el estar supeditado al bienestar del Estado, que deberá estar por encima de todo, ya que si bien un Príncipe no ha de tener todas las cualidades arriba enumeradas, pero si aparesta tenerlas son útiles [...]” (Del Águila y Chaparro, 2006, p. 92) porque como señala, aunque no las tenga, si aparesta tenerlas permite al príncipe nuevo obtener y mantener el poder, porque lo que realmente le interesa a Maquiavelo es que si “en las acciones de los hombres, y mucho más en la de los Príncipes, si no hay tribunal al que apelar, se atiende al resultado” (Del Águila y Chaparro, 2006, p. 98), que es en última instancia el fin del liderazgo político, la utilidad, el ser útil a sus seguidores y a la sociedad, así como soñar con mejorar a tu país.

La influencia de Maquiavelo en el ámbito de la teoría política y del liderazgo político y de gobierno es tan amplio en los elementos del poder político que describe y que hemos destacado, como la lealtad, la confianza en uno mismo, la equidad, la integridad, el respeto, la congruencia, el conocimiento y la formación de las capacidades necesarias para el ejercicio del poder, la elección del personal y de los compañeros de gobierno, para el alcance y mantenimiento del poder. Pero también es importante el sentido de la historia y el de una visión del líder para sus seguidores, y muy especialmente, la

necesaria utilidad y realismo del poder para mejorar la comunidad a la que pertenecen, que son tan importantes y significativos que hacen que estos propósitos perduren tanto en el mundo de la política, como en la literatura.

También se tiene que resaltar las narraciones de Shakespeare, que plasman la realidad del poder como pasión, tensiones, traiciones y estrategias, que, desarrollándolas como un conflicto humano, todavía perduran en la actualidad política. Para Whitney y Packer (2001), Shakespeare indagó hace más de 400 años de forma profunda en los problemas del liderazgo como no lo hizo nadie, y las cosas no han cambiado, porque los personajes políticos que creó y la política, se siguen dando de forma paralela en todas las sociedades y a lo largo de la historia y de la literatura. En este sentido, el ejemplo más descriptivo son los dramas de Shakespeare, donde el objetivo de los personajes es el poder, igual que el drama de la política, y de ahí que Trillo-Figueroa (1999) en su obra sobre el poder político en los dramas de Shakespeare mantenga que el poder político, es el poder por excelencia, fenómeno en sí mismo ineludible y conflictivo, permanentemente, pero al que podríamos añadir a su vez, dependiente del tiempo, de la persona y de la situación o escenario en el que se desarrolla.

El escenario que describe Shakespeare en Hamlet, Macbeth, Enrique IV, Ricardo III o Julio César; de reyes, príncipes y otros protagonistas que son el centro del drama de la política y del poder como elemento de fondo. La huella de Maquiavelo en Hamlet se presenta cuando actúa “maquiavélicamente” para llevar a cabo una acción política de venganza junto con unos atributos dignos de un respetuoso gobernante, leal, amable, pero que también sabe combinar las habilidades innatas aprovechando la ocasión que la fortuna le pone a su alcance, como con Ricardo III y Enrique IV, utilizando el sentido de la oportunidad para la conquista del poder. Para la obra de Enrique IV señala el alarde de pragmatismo político, que interpreta como Maquiavélico, al igual que en El Rey Lear, con el oportunismo político que demuestra Edmundo con sus intrigas y maquinaciones sin escrúpulos para alcanzar el poder.

Igualmente, en Otelo, el éxito se basa en el uso de las manipulaciones y en la destrucción del enemigo, tanto políticamente como psicológicamente, y como con la obra de Enrique VII, queda claro que interesa más conservar el poder que perderse en consideraciones acerca de lo correcto y lo incorrecto, de lo justo y lo injusto, en la línea de la valoración de las acciones políticas con el único criterio de que se produzca el resultado, en conservar el poder.

De igual forma, también considera que Ricardo III personaje de la obra de Shakespeare, podría ser Maquiavélico, sagaz, cruel, e inteligente para alcanzar el poder político, donde la violencia, el engaño y el crimen están justificados en una estrategia

encaminada al alcance del poder político, en el que por encima de sus principios éticos o morales sabe desempeñar su papel de acuerdo a su personaje, “puesto que decidís cargar sobre mis hombros el peso de la grandeza, quiera o no, debo con paciencia sopor tar la carga” (Whitney y Packer, 2001, p. 168), para mostrar como el líder shakespeareano debe desempeñar el papel adecuado y exigible al liderazgo, dando la razón a Scheler (2018, p. 15), de que el líder tiene que saber que es líder, y lo más importante, tiene que querer liderar, tiene que querer serlo.

No se puede dejarse en el olvido, por su plasticidad la personalización que hace Shakespeare (1599/1994) en su obra “Julio César”, donde se puede extraer simulacros para entender las características del liderazgo político, como en el idealismo o la grandeza moral de Bruto, la estrategia y complejidad de Casio, o en la habilidad emocional y la traición de Marco Antonio, y en otras cualidades que caracterizan el liderazgo político como. Primero, la necesidad de “el prestigio”, que ofrece ser un buen líder y que lo tenía Bruto, y por ello Marco Antonio se refería a él como “el romano más noble de todos ellos” (Whitney y Packer, 2001, p. 197), porque era el único que tenía un pensamiento honesto.

Segundo, en el cómo influir o en “la influencia” para convencer a los que necesitamos o para que nos apoyen, como en Casio, que es “el estratega” porque aplica su inteligencia emocional y convence a Bruto para que sea parte de una conspiración, y así mismo puede decir que “no he dormido desde que Casio me azuzó contra el Cesar, y que pasen los de la conspiración” (Whitney y Packer, 2001, p. 61), para que con el asesinato del Cesar, se entendiera que su propósito era un fin noble, como era el mantenimiento de la República, y con ello, como ya advirtió Maquiavelo, se explica el dicho también aplicable en la actualidad, de que la naturaleza de los pueblos no es constante, y es fácil persuadirlos de algo.

Tercero, “el carisma”, por el que se pregunta Casio diciendo, “en nombre de todos los dioses juntos ¿de qué alimento se ha nutrido este Cesar nuestro que se ha vuelto tan grande?” (Shakespeare 1994, Acto I, Escena II), preguntándose por ese don natural o adquirido que le otorga esa auctoritas. Cuarto, la importancia de una “visión”, como aquello por lo cual creemos que vale la pena vivir y morir, y por este propósito Casio ha “hecho el pacto, y he movido a alguno de los romanos de ánimo más noble, para que acometan conmigo una empresa honrosa, importante y peligrosa”, (Whitney y Packer, 2001, p. 195) como es por Roma, por su noble propósito y su visión la libertad.

Quinto, el idealismo de Bruto y Marco Antonio, que buscan “la empatía” de sus actos en el asesinato de César: “Romanos compatriotas, escuchad en mi motivación y estad callados para que podáis oír. Creedme por mi honor y tener respeto para que creáis, que no es que yo amara menos al Cesar, sino que amaba más a Roma” (Whitney

y Packer, 2001, p. 61), a lo que igualmente Marco Antonio con esa habilidad y una comunicación persuasiva, desde el pulpito domina la situación, sufre, miente, interpreta con “mi corazón está en el féretro con Cesar, y debo detenerme hasta que vuelva a mí” (Whitney y Packer, 2001, p. 195), y así contagia y convence a los romanos de los nobles propósitos de la acción del líder, el asesinato del Cesar, y de su aceptación por parte de sus seguidores, demostrando así que un buen líder no solo debe preparar bien su papel, sino también el escenario.

Posteriormente de forma muy diferente, pero no en escenarios distintos, atendiendo a atributos y cualidades de los líderes políticos y revolucionarios modernos, se pueden también citar los rasgos del liderazgo que atribuyó el representante Henry Lee III en su famoso elogio fúnebre a George Washington (1829-1865):

Primero en la guerra, primero en la paz y primero en el corazón de sus compatriotas, fue insuperable en las escenas humildes y perdurables de la vida privada: piadoso justo, humano, templado, sincero, uniforme, digno y sobresaliente. Su ejemplo fue tan edificante para todos a su alrededor, como igual lo fueron los efectos de dicho duradero ejemplo. La pureza de su carácter privado dio fulgor a sus virtudes públicas.

No muy diferentes son tampoco las cualidades con que se han descrito a los líderes del siglo XXI, como la que realiza Klaus (2017), fundador y jefe ejecutivo del World Economic Forum, respondiendo a la pregunta, ¿qué hace grande a un líder?: *coraje, corazón, cerebro, el valor y el alma*. Con el *corazón* señala a Nelson Mandela y Muthama Gandi por su empatía con el pueblo y a Justin Trudeau, por su compromiso para ayudar a las minorías; por el *cerebro* a Xi Jinping, presidente chino y el primer ministro indio Narendra Modi por entender los desafíos, pero también oportunidades del desarrollo de la tecnología de la información en un mundo complejo, en la que se denomina como la 4^a Revolución Industrial.

El coraje, la influencia y la autoridad de Angela Merkel, al dar ejemplo aceptando un millón de refugiados en una Europa con el auge de los populismos, y su predisposición a la vacunación a los países del tercer mundo en la pandemia del Covid-19, comprendiendo así las nuevas realidades y desigualdades sociales. El *valor* del actual Viceprimer Ministro Leo Eric VaradKar de la República de Irlanda y líder del partido conservador democristiano al hacer pública su homosexualidad y la legalización del matrimonio entre personas del mismo sexo en un país tradicionalmente católico, así como el *alma* del Papa Francisco por su fuerte liderazgo por cambiar entre personas del mismo sexo en un país con coraje, moralidad e inteligencia, la percepción y posición de la Iglesia Católica ante la homosexualidad, los anticonceptivos, las desigualdades...

El liderazgo político

Todos estos planteamientos histórico-literarios son los que se podrían sistematizar de forma metodológica desarrollando los factores doctrinales asociados al liderazgo político: los rasgos, los atributos situacionales o contingentes, los del comportamiento y los transformadores.

Las aproximaciones teóricas van a permitir que el ámbito del liderazgo político deba considerarse como una conjunción de múltiples factores, descritos asimismo para los diferentes estilos de liderazgo, si bien tienen una mayor relevancia los siguientes elementos que se desarrollaran con su correspondiente planteamiento doctrinal: las características personales y la propia personalidad del líder; el estilo del liderazgo y la visión del líder; las actitudes, necesidades, características personales de los seguidores y la tipología de los destinatarios de la acción política, o grupos de interés: el “campo social y político”; las peculiaridades de la organización política, sus valores, sus objetivos, su estructura y la distribución de sus roles y tareas; el entorno económico, político y social. De esta forma, se verá que todas estas características señaladas para el liderazgo político tienen su complementariedad y singularidad en las diferentes teorías que explican el liderazgo en las organizaciones.

Desde las teorías de los rasgos o las características de los líderes, el liderazgo se presentará como la consecuencia de ciertas características humanas, algunas innatas y otras como consecuencia de la personalidad. Si bien para el liderazgo político son valorables las características físicas, la fisionomía, el aspecto e imagen del líder, también tiene una especial relevancia la personalidad del líder, que cada hombre posee y le hace singular, irrepetible y distinto a los demás.

Desde las diferentes teorías que explican esta realidad, la biológica que ya se remonta a la era de Platón (427-347 a.C.) , donde la inteligencia y los apetitos y lo biológico explicaba la razón de la conducta humana, determinaba lo psíquico y finalizaba en formas organizadoras y edificadoras de lo social; también las teorías psicológicas de la personalidad han construido su modelo, con las aportaciones posteriores de Sigmund Freud (1856-1939) y Alfred Adler (1870-1937), acentuando los factores afectivos y sentimentales, o la influencia del medio familiar y social, o las fuerzas psicológicas que operan en el individuo, como el núcleo donde se forja la personalidad.

Finalmente, hay que hacer referencia a las teorías socioculturales, de Lewin (1951) con su teoría del campo, donde la intensidad y magnitud de la personalidad dependen de las fuerzas que constituyen el entorno en que aparece, con lo que se abre su caracterización en función de las relaciones interpersonales y de las estructuras sociales del entorno, de forma que así se pueda comprender en toda su globalidad y descrita con una serie de

rasgos del individuo para responder a diversas situaciones heterogéneas, que son los que le definen en la toma de decisiones, y que se irán formando con las relaciones y el propio entorno socio cultural y también empresarial en el que se desarrolla la persona.

A los rasgos y características del liderazgo, también se le asocian con las propuestas de Stodgill (1974) una serie de factores identificativos, como son la capacidad, el rendimiento, la responsabilidad, la participación y el estatus del líder, e importante, su posición en la organización, que junto a los anteriores que se han descrito, Jiménez-Díaz (2008) aplicados a este tipo de liderazgo los denomina “la visión subjetivista del liderazgo”. Todas estas características de la personalidad serán las que transmitirá el líder político centradas en su capacidad de relacionarse, de dar respuesta a los problemas, de autocontrol y seguridad, de asumir riesgos y responsabilidades y de transmitir su visión y los objetivos deseados para sus seguidores en un entorno determinado.

En esta categoría podría destacarse a Gruenfeld (2020), que junto a los anteriores añadiría con la maestría para motivar, la pasión por el desarrollo propio y el de los demás, así como el de una voluntad profesional decidida junto con la humildad necesaria, y como no, con Bennis y Nanus (2000), caracterizando el liderazgo de éxito con la capacidad para gestionar y atraer la atención hacia ellos mediante la gestión de la significación de la visión que se propone, en este caso un programa político, a su vez mediante la gestión de la confianza personal, porque para él es más importante la credibilidad e integridad que la fiabilidad, así como la gestión de sí mismo para conocer sus propias capacidades y utilizarlas eficientemente, o bien delegándolas, para así conseguir mejores resultados compartidos con los seguidores.

En este caso Gibbs (2011) destaca, no obstante, que los rasgos que puedan tener los líderes lo son en ciertas condiciones y bajo determinadas condiciones específicas, lo que aventureba un factor relevante de este liderazgo como es el de su carácter situacional, o el de la relatividad del liderazgo en función de que se ejerza en un determinado tiempo y entorno.

De esta forma, por parte del enfoque de estos atributos situacionales o contingentes del liderazgo, Northouse (2015), señala en consecuencia que las diversas situaciones pueden exigir o desencadenar diferentes clases de liderazgo, y de ahí la importante reflexión de que es la situación quien otorga las potencialidades de ser o no ser líder, ya que es evidente que las personas que son líderes en una situación pueden no serlo en otras.

Por este motivo, desde la perspectiva de las teorías de la contingencia o situacionales, Fiedler (1985) vendría a poner el énfasis del liderazgo en las habilidades del líder que, con su estilo autocrático, ejercerá su estilo para la toma de decisiones basándose en su inteligencia, en su capacidad para la búsqueda de información, para analizar las alternativas y posibles decisiones, o bien por su talento para inspirar a los demás, o igualmente

por su carácter carismático, que es el que le permitirá inducir a la acción a sus seguidores. O bien en el caso del líder democrático, que expresará su estilo con base en talento para motivar al grupo, involucrándole en las tareas y objetivos del grupo, así como atrayendo a los seguidores a la colaboración y participación en los objetivos y en las decisiones.

Pero el modelo contingente de Fiedler (1985), también aporta tres elementos muy importantes a considerar para el liderazgo político: el propio poder del líder, la estratificación de la organización, y el tipo de relaciones que existe en la misma entre el líder y sus miembros. De esta forma, en este modelo y desde esta perspectiva, resalta la capacidad del liderazgo en función de: la cantidad del poder de que disponga el líder; de la calidad de sus relaciones con los miembros del grupo; de la estratificación y funcionamiento del “aparato del partido” o de los equilibrios que existen dentro de la organización.

Desde esta perspectiva situacional y del entorno del liderazgo, Delgado (2004) citando a Sabucedo (1996), añade otros factores muy determinantes del contexto o de la situación que determinan el liderazgo político que se ejerce: la existencia de un tipo de normas que condicionan la toma de decisiones; el grado de responsabilidad con los electores; la fuerza y el tipo de oposición; las creencias sociales compartidas; los recursos disponibles del líder; las características de la época en la que se ejerce el liderazgo.

Siendo muy importantes estos factores, tendría que completarse con otros factores del entorno globalizado del liderazgo: cambiante, volátil y tecnológico, influenciado, a su vez, por los factores socioeconómicos y culturales existentes en las organizaciones e instituciones, y muy especialmente, la existencia de las redes sociales y de una sociedad en la red, y de las nuevas demandas globales exigidas a las instituciones y organizaciones, como es la preocupación medioambiental en el ámbito de la sociedad, de los servicios, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y de la Agenda 2030 sin la cual no podría entenderse el liderazgo en la actualidad en función de estos objetivos y valores.

Un aspecto también relevante y que se ha señalado, es el del carácter contingente y temporal del liderazgo, porque aunque como señala Delgado (2004, p. 24); “el liderazgo, cuando lo es, deja poso” y por este motivo puede ser reflejo de futuros liderazgo, esto es el rastro o la herencia del liderazgo con matizaciones, porque es evidente que este tiene que estar alienado con las características de los valores, principios y objetivos del grupo y de sus miembros, y de cómo estos evolucionan en el tiempo, ya que la pérdida de la base de valores y principios políticos serán los que determinen la pérdida del rumbo político, provocando una disociación entre los factores identitarios básicos o relevantes que existen en un grupo político, como pueden ser los atributos de la nación, la propiedad, la religión u otros valores identificados en el electorado con la visión que les ofrece el líder.

En la misma línea, para exponer que existen factores organizacionales que producen efectos sobre el comportamiento de los seguidores, Hersey y Blanchard (1974) señalan como la efectividad del liderazgo dependerá, primero del grado en que el líder sea capaz de adaptar o modificar su situación cuando esta lo requiera, y segundo, lo que es una idea fundamental a su propuesta, a través del ajuste del estilo del líder con el nivel de madurez o preparación de sus seguidores.

Este liderazgo situacional puede aportar nuevos elementos importantes para el comportamiento del liderazgo político, en la medida en que: el líder conoce el poder que tiene, y cómo y cuándo utilizarlo, teniendo en cuenta el grado de madurez de sus seguidores; podrá asimismo valorar qué base de poder debería emplear para influir y motivar en los comportamientos de los seguidores; en este contexto o situación, puede decir a los seguidores que hacer, cómo hacer, y si es posible, recompensar en la dirección deseada por el líder.

Desde la perspectiva del comportamiento aplicado a las formas del liderazgo, y destacando como premisa esencial que mantenemos, de que el liderazgo debe ser entendido como la conducta de un individuo comprometido en dirigir las actividades de un grupo u organización hacia un objetivo deseado y compartido, este no puede ser otro que el de una visión conjunta, comunicada e interiorizada en los individuos o seguidores con el propósito de alcanzar metas y beneficios positivos, y también de unos valores, tanto para el líder, como para los miembros, e incluso trascendiendo a estos intereses, para la colectividad o la sociedad.

De esta forma, también Collins (2001) va a identificar el liderazgo eficaz con una serie de capacidades que le caracterizarán como un liderazgo transformador, teniendo en cuenta el valor por las personas y en la transmisión del propósito, de la visión, “enfrentándose a la realidad, pero con fe en el futuro, en la visión de la organización”. La visión, también en los términos expresados por Nannus (1992) es esencial, porque con ella, al igual que en cualquier estilo de liderazgo, los líderes políticos pueden enfocar a los ciudadanos a un propósito deseado, alcanzable, para identificarse con ella y confiar en la dirección del líder para guiar hacia los beneficios compartidos que conlleva.

En esta línea y siguiendo las teorías más actuales, se destaca en el liderazgo político la existencia de las evidentes interrelaciones entre el líder, el grupo y seguidores, lo que conlleva a la utilización del estilo transformacional, y sobre todo transaccional del liderazgo político, en el cual “hay que contemplarlo como el resultado de una transacción entre el líder y los seguidores, en el que ambos obtienen beneficios” (Sabucedo, 1996).

El líder, en este caso también hace que la posible satisfacción de sus subordinados y seguidores dependa de su apoyo y colaboración, así que para ello los motiva y los recompensa con el posible beneficio material o emocional, que tendrá su mayor expresión con las teorías transaccionales de MacGregor-Burns (1978) y transformadoras de Bass (1985).

También es oportuno señalar, como señala Delgado (2004, p. 27), que el liderazgo supone aprovechar, coordinar y ensamblar los conocimientos de los demás, lo que tendría también cabida en los enfoques del liderazgo transformador del líder en el grupo expresado por Scheller (2018, p. 15), en que la relación del líder y sus seguidores es de “convivencia recíproca”.

Igualmente apunta en esta dirección la teoría del “camino-meta” de House y Mitchell (1975), que parte de la misión del líder para ayudar a sus seguidores a alcanzar las metas comunes y/o compatibles con los de la organización, proporcionando para ello, la suficiente dirección y clarificación de los objetivos, en este caso, el ideario de valores e ideales políticos, en muchos casos coincidentes: libertad, igualdad, justicia, la dignidad de la persona y demás derechos que son el fundamento del orden político y la paz social.

Una última perspectiva y enfoque del liderazgo político desde la perspectiva conductual y que no puede dejar de tenerse en cuenta, es “el factor confianza”, apuntado por Covey y Merrill (2007) como “el valor que lo cambia todo”. Para Covey y Merrill (2007), la confianza es la verdadera raíz y fuente de la influencia, y en este caso del liderazgo político, porque “en última instancia, todo echa raíces en la confianza”. La confianza ha sufrido en las últimas tres décadas una creciente disminución en la práctica de las democracias más consolidadas del mundo, así que la mayoría de sus ciudadanos no confía en sus gobiernos, parlamentos, y todavía, un grupo aún mayor desconfía de los políticos y de los partidos políticos, que creen que no representan la voluntad popular (Castells, 2009), lo que supone la quiebra de la legitimidad y fundamento de la función política.

En el estudio internacional de valores y actitudes en Europa, acerca de la esfera pública, realizado por la Fundación BBVA (2019), destacaba. Primero, que existe un amplio consenso en que los partidos son necesarios para defender los intereses de los ciudadanos, muy fuerte en Alemania (82 %), moderado en España (67 %). Segundo, una fuerte desafección de los ciudadanos respecto a la clase política: en todos ellos es percibida como un colectivo más atento a sus propios intereses que a los de la sociedad, y en correspondencia con esa percepción, claras mayoría comparten la idea de que la sociedad necesita líderes que no provengan de la política tradicional. Tercero, el mapa de confianza institucional lo lideran las Universidades (7,1) de confianza, y la menor del promedio, (3,3), los partidos políticos.

Por su parte, el indicador del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) para noviembre de 2019, sobre la confianza política lo situaba con un índice de 34.9 como mala, y tan solo 7.0, como buena en España. El Euro barómetro Standard 94, Informe Nacional. Opinión publica en la Unión Europea 2020-2021 de la Comisión, señalaba la confianza en las instituciones en la UE y España con los siguientes porcentajes: confianza

en el Gobierno (UE: 36 %, ES: 20 %); desconfianza en el Gobierno (UE: 60 %, ES: 74 %) y en relación a la confianza en los partidos políticos (UE:21 %, ES: 7 %); desconfianza (UE: 75 %, ES: 90 %) (Dirección General de Comunicación de la Comisión Europea, 2020/2021, p. 7). Estos datos dan validez a la propuesta de Covey y Merrill (2007), que destaca la capacidad de influir, desarrollar y recuperar la confianza en todas las partes interesadas –clientes, compañeros de trabajo, socios–, como la competencia clave del liderazgo para la nueva sociedad y economía global.

La confianza para Covey y Merrill (2007), depende básicamente de dos cosas: del carácter, que a su vez comprende la integridad, las motivaciones y las intenciones que tenemos con las personas; así como de las competencias, que tiene que ver con nuestras habilidades, los resultados y la trayectoria. El equilibrio, a su entender, entre ambas son esenciales y necesarias para desarrollar el factor confianza para liderar de forma eficaz las organizaciones, y lo traduce en consideraciones relativas al carácter y la competencia del líder que anteriormente ya hemos destacado, tales como vivir con arreglo a los valores –carácter–, y obtener resultados –competencia–. La clave para desarrollar el factor de confianza se sitúa a través de los niveles o contextos, que sirven para entender y poder actuar con ella en la organización, a través de lo que denomina “las ondas de la confianza”.

La confianza personal en cada uno de nosotros para marcar objetivos y cumplir con lo que decimos. Lo asimila al principio fundamental de credibilidad, que se explica en cuatro focos: primero, el de la integridad, esencial para el ejercicio de la política, consistiendo en ser congruente y actuar de acuerdo a los valores, principios y creencias propias; segundo, el de las intenciones, que tiene que ver con las motivaciones, a las prioridades para actuar y las conductas que se realizan en consecuencia; tercero, las capacidades referidas a los talentos, destrezas o estilos que se utilizan para conseguir los resultados, porque sin resultados como hemos señalado no existe credibilidad; cuarto, la confianza en la relación que mantenemos con los demás, con el objetivo de mejorarla y así lograr mejores resultados compartidos.

El principio general que lo sustenta, lo simplifica con el de una conducta coherente, que se traduce en las 13 maneras de comportarse y señala: hablar claro, mostrar respeto, crear transparencia, corregir errores, mostrar lealtad, presentar resultados, la búsqueda de la mejora, afrontar la realidad, clarificar las expectativas, practicar la responsabilidad, escuchar primero, mantener los compromisos y ampliar la confianza. Todo un repertorio similar al de las 13 virtudes que buscaba Benjamín Franklin (1706) para cultivar su carácter como líder y político –templanza, silencio, orden, determinación, frugalidad, diligencia, sinceridad, moderación, limpieza, tranquilidad, castidad y humildad (imita a Jesús y a Sócrates)–, si bien ya advertía, que “trabaja en una y solo una cada semana, dejando todas las demás a su suerte ordinaria”.

La confianza organizacional, que se basa en la confianza de los colaboradores y para ello propone: primero, crear un alineamiento, lo que permitirá mejorar la misión y la visión, creando símbolos, estructuras y sistemas en la organización que puedan atraer el talento —Marcos de Quinto asociado al liderazgo empresarial— y, sobre todo, para conservarlo. Segundo, asegurar de que existan sistemas de información veraces, de forma que la toma de decisiones esté igualmente alienada en dirección a la satisfacción y necesidades organizacionales, y no como ocurre en ocasiones con los objetivos personales. Tercero, crear una cultura en la que existan oportunidades de responsabilización de los resultados obtenidos, positivos o negativos, y con base en ellos, que así se actúe en la organización, de forma que se puedan explicar siempre las consecuencias de los actos y de los responsables que lo realizan en nombre de la organización.

La confianza en o para “el mercado”, siendo en este caso importante “la marca” o imagen que se traslade de la organización, lo que coloquialmente se dice “lo que se vende”, y que no deja de ser un factor de diferenciación y estratégico fundamental en la sociedad actual y en un entorno globalizado actual.

La confianza social, como consecuencia de ser una parte integrante de la sociedad a la que se pertenece, y cuyo principal y muy importante objetivo será el crear un valor y servicio para la sociedad, y conseguir así “la utilidad de la política”, que tiene mucho que ver también con el entorno complejo, volátil, de incertidumbre actual y global de la ciudadanía.

No obstante, tal como lo expresan Covey y Merrill (2007), hay que recordar la reflexión de Mahatma Gandhi (1869) de que un hombre no puede actuar de forma correcta en un ámbito de la vida mientras se dedica a actuar de forma incorrecta en cualquier otro ámbito, porque en definitiva la vida es un todo indivisible. Por último y en esta dirección de transformar más que cambiar la sociedad o las organizaciones, el líder, en este caso como hemos señalado, también hace que la posible satisfacción de sus subordinados y seguidores dependa de su apoyo y colaboración, y para ello los motiva y los recompensa con el posible beneficio material o emocional, en la línea desarrollada y descrita en las teorías transaccionales de MacGregor-Burns (1978) y transformadoras de Bass (1985).

En esta perspectiva y dentro de las que podría denominarse teorías conductuales del comportamiento, o bien integrales y emergentes, y sobre todo por tener una mayor implantación práctica, destacan las investigaciones y aportaciones de las teorías transaccionales y transformadoras, así como el modelo de Liderazgo de Rango Completo (Full Range Leadership Model, FRL). Bass (1985), profesor e investigador de Binghamton University, desarrolló el modelo de Liderazgo Transformacional a partir del modelo de MacGregor-Burns (1978) que planteó un modelo de liderazgos opuestos: el transaccional y el transformacional.

Para MacGregor-Burns (1978), el liderazgo transaccional consistiría en el clásico intercambio o relación entre el líder y sus seguidores, donde existe un valor a cambio del trabajo realizado. En expresión de Daft (2006), y atendiendo al mismo significado del tipo de liderazgo, consistiría en una transacción, esto es, en un proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores, que estará fundamentado exclusivamente en el intercambio de recompensas o beneficios por las acciones o adhesiones realizadas.

En consecuencia, la capacidad del liderazgo se centrará en que los seguidores consigan los resultados o metas a través de las directrices previamente dadas, y por parte del líder, en conceder las recompensas o contraprestaciones en relación con los resultados obtenidos o esperados. Por ello, este estilo de liderazgo está centrado en el control y supervisión de las tareas asignadas a través de estructuras definidas, de los procesos establecidos, de recompensas contingentes, y de canales de información delimitados adecuadamente para cumplir la dirección ejercida por el líder.

Por parte de los seguidores, su misión es cumplir los objetivos fijados por el líder, y su motivación estará en función de la recompensa pactada contractualmente, o esperada por el cumplimiento de los objetivos, dentro de un marco impersonal y estable en cuanto a los posibles cambios en el entorno de la organización. En contraposición, el liderazgo transformacional se basa en estimular la conciencia de los trabajadores o seguidores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización por encima de sus intereses personales con el fin de enfocar sus esfuerzos en los intereses organizativos o de la organización.

Por este motivo se caracterizó y vinculó a este tipo de liderazgo con una fuerte visión y personalidad y habilidades requeridas para su ejercicio, gracias al cual los líderes son capaces de cambiar expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, y con ello propiciar el cambio en la organización a través de la visión y de la propuesta de metas deseadas. Y asimismo Bass (1985), argumentaba que el líder podría realizar diferentes tipos de liderazgo en función de las circunstancias y necesidades de la organización, para así ejercer diferentes patrones de liderazgo. De esta forma, el líder se convierte en un agente transformador sensible al entorno y al cambio, pudiendo extender estos propósitos mediante un liderazgo multiplicador y compartido con sus seguidores, y así poder generar procesos de mejora, atendiendo no solo a las necesidades de la organización, sino también, con un sentido ético y con una responsabilidad social, y con todos los grupos de interés implicados.

En este enfoque suele utilizarse el símil atribuido a el presidente Kennedy en su discurso de investidura del 20 de enero de 1961, cuando expresaba al pueblo americano, no te preguntes lo que tu país puede hacer por ti, –líder transaccional– sino lo que tú puedes

hacer por tu país, —líder transformacional—. La principal consecuencia del liderazgo transformacional es la motivación que el líder ejerce sobre sus seguidores para hacer algo más de lo que de ellos se espera, y por ello son capaces de asumir o generar cambios tanto en las organizaciones como en beneficio de la colectividad, o en la sociedad.

Con más detalle, la teoría del liderazgo transformacional planteada por Bass (1985), se desarrolla en cuatro dimensiones que realiza el líder a través de un proceso proactivo con sus seguidores. La primera dimensión es la “influencia idealizada”, que se refiere a la forma en que el líder se gana el respeto y admiración de sus seguidores, consiguiendo de esta forma que realicen sacrificios para poder lograr la visión compartida, y para ello el líder es perseverante con el cumplimiento de las expectativas que se tienen sobre él, comportándose con una alta moral y ética, y siendo coherente con sus valores y principios. La segunda dimensión es la “estimulación intelectual”, referida a la generación de la creatividad en el grupo, con el fomento de la intuición, con el fortalecimiento de las herramientas que estimulen la capacitación de los seguidores para que exista una correcta toma de decisiones, y así poder resolver los problemas desde diferentes perspectivas, jerarquías, y generando estrategias compartidas para la consecución de las metas y de los objetivos de la organización.

La tercera dimensión es “la consideración individualizada”, donde los líderes tienen un compromiso y el deber moral de cuidar a sus seguidores, conociendo para ello sus preocupaciones y sus necesidades individuales, y por ello los escucha, aconseja, apoya y les da su confianza, y a cambio, los seguidores tienen una obligación moral con el líder, le son leales y lo siguen con obediencia querida. La cuarta dimensión es el “liderazgo inspirador”, mediante la cual los líderes aumentan el optimismo y el entusiasmo de sus seguidores, y para ello les comunican de una manera clara sus visiones de futuro, que son realizables y alcanzables, y con seguridad, y de esta manera les proporciona la visión deseada y necesaria para lograr altos niveles de desarrollo y de desempeño en la organización, así como de transformación en la sociedad a la que pertenecen.

En definitiva, la importancia de este rendimiento extraordinario lo consigue el líder a través de tres actuaciones: procurando que los seguidores comprendan la importancia y el valor de los objetivos propuestos; impulsando a los seguidores a trascender de sus propios intereses en beneficio de los intereses colectivos; y lo más importante para nuestra propuesta, cambiando las necesidades y valores de los seguidores, así como ejerciendo un liderazgo inspirador de las visiones de futuro.

Una aproximación igualmente realizada para comprender el contexto del liderazgo transformador, también puede ser la propuesta por Pascual, Villa y Auzmendi (1993) que añaden y la sintetizan en cinco dimensiones para este tipo de liderazgo: el *carisma*

de este estilo de liderazgo para influenciar a sus seguidores, inspirando su confianza e identificándoles con su visión y con la organización a la que pertenece; la consideración individual hacia las necesidades de sus seguidores dentro de la organización; la estimulación intelectual para generar la creatividad y aportaciones de los miembros para los procesos de cambio en la organización, junto con sus actitudes y valores; la motivación, la capacidad para motivar en su conjunto con los procesos estratégicos y de cambio en la organización; La visión compartida de los objetivos y de los procesos estratégicos para su cumplimiento e implementación.

Con estas aportaciones, destacando las dimensiones derivadas del carisma, de una consideración individual, motivación, así como estimulación intelectual y de una visión deseada, podríamos considerarlas como una guía completa de atributos para un liderazgo político. Asimismo, con todas estas consideraciones también es importante, tal como se ha señalado, que el liderazgo transformacional permite la contribución de los seguidores para el cumplimiento de los objetivos vinculados al cambio cultural y el desarrollo de las organizaciones (Coronel, 1995; Hunt, 1991) y ser de esta forma, ser fundamentalmente un proceso de liderazgo dinámico y distribuido, variable en función de las situaciones, y generador de cambios y transformaciones tanto para la organización, como para la sociedad (Bryman, 1996; Leithwood, Mascall y Strauss, 2009) que son en última instancia, la base de toda acción política para producir resultados políticos en la comunidad.

Otras consideraciones que pueden realizarse, es que el campo de acción del liderazgo transformador abarca a los diferentes niveles de la organización, lo que permite, por una parte, un efecto dominó de este liderazgo en sus seguidores en sus respectivos niveles organizativos, y lo que permite la distribución del liderazgo político entre otros contextos o entornos organizacionales y sociales, como son los valores e ideales políticos propios del grupo.

Enfocando más los aportes que puede suponer esta teoría al ámbito organizacional, institucional o administrativo, los líderes transformacionales pueden ayudar a la creación de contextos organizacionales donde los seguidores puedan ejercitar y extender sus habilidades cognitivas y ser cada vez más capaces de definir y promulgar sus propias visiones, independientemente del control y de la supervisión del líder (Sosik, Potosky y Jung, 2002) pero alineadas con las líneas estratégicas y de la acción política del grupo.

De esta forma, como señalaba Bass (1985), el líder transformacional al proporcionar una atención idealizada y carismática a sus seguidores, puede permitir reproducir el modelo de liderazgo, proporcionándoles las habilidades y capacidades, o fomentando los comportamientos específicos requeridos a través de la estimulación intelectual, motivando a los miembros del grupo a que, a través de su representación, se cree un

espacio social en el que el grupo se relaciona e identifica con los actores y agentes externos, con el fin de conseguir resultados sociales en la comunidad , en consonancia con las demandas de los ciudadanos y seguidores.

Para sumar a los efectos en el liderazgo político, también para Bennis y Nanus (2000), el liderazgo transformador tiene la capacidad de modelar y elevar los motivos y objetivos de los seguidores, los libera y les proporciona energías colectivas para la consecución de una meta común porque: primero, se da una relación simbiótica entre el líder y los seguidores, donde entran en juego las necesidades de los seguidores con los deseos y capacidades de los líderes, y es productivo en este sentido para ambas partes, ya que produce una relación de “convivencia recíproca” (Scheler, 2018, p. 15). Segundo, al existir una finalidad tan elevada, los líderes pueden elegir entre las diferentes finalidades y visiones basadas en valores clave para crear lo que denominan una “arquitectura social” en la organización y que será la que identifique a la organización entre otras. Tercero, por ser igualmente tan elevados esos fines perseguidos, el líder puede motivar a los seguidores hacia estos niveles superiores de exigencia y de valores, como pueda ser el de la libertad, la justicia, la igualdad, o la autorrealización personal u otros más en un nivel carismático personal, que conlleva en última instancia, a identificar su propio destino con el de su líder.

El resultado final de este liderazgo transformador será el de un “líder político útil y eficaz”, que compromete a los seguidores a la acción, los convierte en líderes y en agentes del cambio y de transformación de la sociedad.

Conclusiones

Las aportaciones realizadas nos conducen a intentar comprender las características propias del liderazgo político, que no difieren esencialmente del conjunto de elementos de los tipos de liderazgo expuestos, si bien puede darse una mayor importancia al factor carismático del liderazgo político, sustentado en una visión con los altos fines que persigue, con unos valores que lo sustentan y que comparte como su principal activo con los seguidores, con los que tiene que interactuar, en base a un pacto o acuerdo transaccional y transformacional, dependiendo de la relación entre el líder y los seguidores, y teniendo en cuenta los factores situacionales y de su propio comportamiento en un entorno económico, cultural, digital de la sociedad a la que representa, y sobre todo, a través de las decisiones que hagan visible los logros, los beneficios y la satisfacción de los seguidores y de la sociedad en que se encuentra, y que es en definitiva, por la que se demanda su liderazgo. Sin embargo, con la independencia de las características que puedan aplicarse a un liderazgo eficaz, el liderazgo político ofrece tres atributos que le distinguen:

Primero, el liderazgo más que fundamentarse en la influencia por la que el líder pueda producir efectos sobre las personas, en el liderazgo político se caracterizará por lo que Bennis y Nannus (2000) denomina la gestión de la atención, por su capacidad de atraer a los demás hacia él, para involucrarlos en su “Visión”, creando un significado que les permite sentirse parte de un proyecto u objetivo, o de obtener un beneficio o recompensa con sus resultados. Más que influencia, sería atracción.

Segundo, la base de esa visión atractiva y compartida la gestionará el líder mediante sus atributos o cualidades personales y los efectos de su carisma, y principalmente por la gestión de la confianza que genere en sus seguidores, en una relación de convivencia recíproca del líder y sus seguidores, en la búsqueda de la felicidad, que es el fin último y la esencia del hombre en comunidad.

Tercero, en definitiva, el liderazgo político mediante la confianza que justifica la acción de la política, deberá ser lo que proponemos, la “gestión de un sueño”, de la visión, y que no es otra que promover las condiciones para que los valores de justicia, libertad, igualdad de los individuos y grupos puedan ser reales y efectivos, así como el respeto a la dignidad de la persona y los demás derechos que le son inherentes para la realización de la propia personalidad del individuo, como fundamento básico de la política, del orden político y de la paz social, reconocidos en cualquier caso, aunque con diferentes sensibilidades, en la Carta Magna de nuestras sociedades.

En definitiva, el liderazgo político, con estos tres elementos, la visión útil, atractiva y compartida, y basada en valores, es “la gestión de un sueño”, el de la visión del líder político para mejorar la comunidad que se sueña, y que siempre estará presente en el tiempo y en el espacio en el que se desarrolle la sociedad.

Referencias

- [1] Alfonso X “El Sabio”. (1983). *Antología. Las siete partidas*. Orbis.
- [2] Aristóteles. (1985). *La política*. Espasa Calpe; Colección Austral.
- [3] Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. The Free Press.
- [4] Blázquez, B. (2002). *Liderazgo político y gobernabilidad: cuestiones abiertas, futuro incierto*. [presentación de ponencia]. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.
- [5] Bennis, W. y Nanus, B. (2000). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Paidós.
- [6] Bryman, A. (1996). *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Publications.
- [7] Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza.

- [8] Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). (2019). Barómetro de diciembre 2019. Postelectoral. Recuperado de: <http://datos.cis.es>>pdf
- [9] Collins, J. C. (2001). Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, 79, 66-76. Recuperado de: <https://hbr.org/2001/01/level-5-leadership-the-triumph-of-humility-and-fierce-resolve-2>
- [10] Comisión Europea. (2021). Standard Eurobarometer 94- Winter 2020-2021. Recuperado de: <https://eropa.eu/eurobarometer/surveys/details/2355>
- [11] Coronel, J. M. (2002). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos. Una perspectiva internacional*. Universidad de Huelva.
- [12] Covey, S. M. y Merrill, R. R. (2007). *El factor confianza. El valor que lo cambia todo*. Paidós.
- [13] Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3^a ed.). Thomson Learning.
- [14] Del Águila, R. y Chaparro, S. (2006). *La república de Maquiavelo*. Tecnos.
- [15] Declaración de Independencia de Estados Unidos. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki>Editada_15diciembre_2019
- [16] Delgado, S. (2004). Sobre el concepto y el estudio del Liderazgo Político. Una propuesta de síntesis. *Psicología Política*, 29, 7-29. <https://www.uv.es/garzon/psicologia%20politica/N29-1.pdf>
- [17] Dirección General de Comunicación de la Comisión Europea. (2020/2021). Eurobarómetro Standard 94. Informe nacional. Opinión Pública en la Unión Europea. https://spain.representation.ec.europa.eu/system/files/2021-06/eb94_clean_finalfinal.pdf
- [18] Fiedler, F. E. (1985). *Liderazgo y administración efectiva. Teoría y práctica organizacional*. Trillas.
- [19] Foro Económico Mundial (WEF). (s.f.). *¿Qué hace grande a un líder?* Recuperado de: <http://gestion.pe/tendenciasmanagement/empleo>
- [20] Fundación BBVA. (2019). *Valores y actitudes en Europa acerca de la esfera pública*. Recuperado de: <https://www.fbbva.es/uploads/2019>
- [21] García-Pelayo, M. (1983). *Idea de la política y otros escritos*. Centro de Estudios Constitucionales.
- [22] Gruenfeld, D. (2020). *Acting with Power. Why We Are More Powerful Than We Believe*. Currency.
- [23] Gibbs, P. (2011). The Concept of Profound Boredom: Learning from Moments of Vision. *Studies in Philosophy and Education*, 30, 601-613. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1007/s11217-011-9256-5>
- [24] Henry Lee III. *Una oración fúnebre en honor a la memoria de George Washington*. New Haven, CT: Read y Morse, 1800. Recuperado de: <https://www.mountvernong.org/digital/history/article>.
- [25] Hersey, P. y Blanchard, K. (1974). So You Want to Know your Leadership Style. *Training and Development Journal*, 28(2), 22-37.
- [26] House, R. J. y Mitchell, T. R. (1975). *Path-Goal Theory of Leadership*. Washington University.

- [27] Jiménez-Díaz, J. F. (2008). Enfoque sociológico para el estudio del liderazgo político. BARATARIA. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales, 9, 189-203. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322127619009>
- [28] Jhonson, G. y Scholes, K. (2001). Dirección estratégica. Prentice Hall.
- [29] Las 13 virtudes de Benjamín Franklin. 13 virtudes. Benjamín Franklin- sinapsis colectiva., 1/1/2013. Recuperado de <https://www.sinapsiscolectiva.wordpress.com/13-virtudes-benjamin>
- [30] Los cinco líderes latinoamericanos más influyentes del mundo. 10/12/2013. Recuperado de <https://www.cooperativa.cl/noticias/mundo/america-latina-los-cinco-lideres>
- [31] Leithwood, K., Mascall, B. y Strauss, T. (eds). (2009). *Distributed Leadership According to the Evidence*. Routledge.
- [32] Klaus, S. (2017, 2 de enero). Cinco prioridades del liderazgo para 2017. World Economic Forum. <https://es.weforum.org/agenda/2017/01/cinco-prioridades-de-liderazgo-para-2017/>
- [33] Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Nueva York: Harper.
- [34] Maquiavelo, N. (2019). *El Príncipe*. Austral. (Original publicado 1532).
- [35] MacGregor-Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- [36] McAlpine, A. (1999). *El nuevo Maquiavelo. Realpolitik Renacentista para ejecutivos modernos*. Gedisa.
- [37] Nannus, B. (1992). *El liderazgo visionario*. Granica.
- [38] Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- [39] Pascual, R., Villa, A. A. y Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Mensajero.
- [40] Platón. (2018). *La República*. Edimat libros.
- [41] Sabucedo, J. M. (1996). *Fundamentos de psicología política* (Síntesis psicología. Psicología social). Síntesis.
- [42] Scheler, M. (2018). *Modelos y líderes*. SIGUEME.
- [43] Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press.
- [44] Sosik, J. J., Potosky, D. y Jung, D. I. (2002). *Adaptative Self-Regulation: Meeting Other's Expectations of Leadership and Performance*. *The Journal of Social Psychology*, 142(2), 211-232. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/00224540209603896>
- [45] Shakespeare, W. (1994). Julio César. RBA Coleccionables. (Original publicado 1599).
- [46] Trillo-Figueroa, F. (1999). *El poder político en los dramas de Shakespeare*. S.L.U. Espasa Libros.
- [47] Vallespín, F. (2000). *El futuro de la política*. Grupo Santillana.
- [48] Weber, M. (2009). *The Theory of Social and Economic Organization*. Simon and Schuster.
- [49] Whitney, J. O. y Packer, T. (2001). *La lección de Shakespeare. Consejos acerca del poder y el liderazgo*. Paidós.