

# AULA VIRTUAL

## LIDERAZGO. EVOLUCIÓN DE UN CONCEPTO

**Desde el “Gran Hombre” hacia el proceso de definición y logro de objetivos comunes en entornos cambiantes, complejos e interdependientes.**

*Maritheresa Frain Partner*

El liderazgo lo hemos asociado históricamente al “gran hombre” (Carlyle, 1888), que eran los actores de los grandes cambios de la Historia y tenían unas características innatas que los distinguían del resto de sus seguidores. En el siglo XX empezamos estudiando las características de dichos hombres (Stodgill, 1948); después analizamos qué es lo que hacían estos líderes, dando lugar a las escuelas del comportamiento (Mayo, 1949) y vimos los estilos liderazgo (Lewitt y Lippitt, 1938) para descubrir el más efectivo (Blake y Mouton, 1964) o cómo debían de cambiar a tenor de la situación (Fiedler 1967; Hersey y Blanchard, 1969). A partir de los años 70 el objetivo se convirtió en la clave (Evans 1970; House 1971, 1972 y Mitchel 1977) y Burns, estudiando las biografías de los políticos y sus seguidores redefinen el liderazgo en términos transaccionales y transformacionales (Burns, 1978; Bass, 1985; y Bass y Avolio, 1994), reconsiderando el carisma (Weber, 1920) que ahora lo identificamos con el transformacional (House, 1988; Bass y Avolio, 1987; Conger y Kanungo, 1987, 1988; House y Shamir, 1988, 1993).

El modelo tradicional de liderazgo (Figura 1) se configura como una interacción entre las características y

comportamientos de personas de referencia que llamamos líderes, con las necesidades y motivaciones de otras sobre las que influyen, que llamamos seguidores en teoría de liderazgo, ante entornos determinados, para conseguir unas ciertas metas, inicialmente del líder y progresivamente mutuas, de líderes y seguidores. Es el peso de esos cuatro factores lo que ha cambiado a través de las diferentes teorías.

Pero cuando empezábamos a tener un modelo básico de comprensión del liderazgo el entorno cambió de forma significativa en los años 90. La caída del muro de Berlín, Internet, el terrorismo internacional, el papel de las religiones, los movimientos poblacionales, las comunicaciones y transportes de bajo coste y la crisis económica ha hecho del mundo un entorno mucho más complejo, cambiante e interdependiente.

A fines del siglo XX se ha generalizado el uso del término liderazgo en los entornos empresariales. Los estudios de excelencia (Peters y Waterman, 1982) demuestran que las empresas más rentables en períodos largos de tiempo son las que tienen la forma apropiada de comportarse y relacionarse. Es lo que se ha denominado la cultura empresarial que se define

como “patrón de ideas preconcebidas básicas compartidas que un grupo aprendió al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida y, por lo tanto, puede ser enseñada a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas” (Schein 2004: 17).

La forma de estructurar la cultura ha sido a través del enfoque de habilidades (Katz, 1977, 1988), que define una serie de competencias (conocimientos y habilidades técnicas, relaciones y estratégicas). Si bien esta aproximación competencial es muy efectiva (Boyatzis, 1982, 2007), es una forma simplista de resumir una “lista de compras” de lo que los líderes tienen que hacer, con la tendencia a volver de una forma u otra a la teoría de rasgos y del gran hombre (Hollenbeck et al., 2006).

A fines del siglo XX se ve el liderazgo no como un elemento individual sino colectivo; tanto como liderazgo mutuo (Bowers y Seashore 1966), liderazgo compartido (Cox et al. 2003) o liderazgo relacional (Drath, 2001; Uhl-Bien, 2006). A principios del Siglo XXI vemos el liderazgo como un fenómeno complejo (Lichtenstein et al. 2006; Marion y Uhl-Bien, 2001; Schneider y Somers, 2006; Uhl-Bien et al. 2007). El concepto liderazgo evoluciona de un componente individual a uno social, que es más difícil de acotar y definir. Tal vez podamos definirlo como los roles y procesos que permiten a las personas definir y al-



Fig.1. Modelo tradicional de construcción del liderazgo.

canzar objetivos comunes (o mejor, el bien común) en entornos cambiantes, complejos e interdependientes. Ahora el factor determinante es la definición de ese bien común, esos objetivos compartidos, en entornos de progresiva igualdad entre personas más influyentes (líderes) y personas influidas que cada vez más no se diferencian entre sí. Como dice la editora de la revista *The Leadership Quarterly*, el liderazgo ahora es construir un barco para ir a donde decidamos cuando terminemos de construirlo (Uhl-Bien, 2006). El liderazgo se está volviendo cada vez más complejo e interdependiente, como el mundo.



**Maritheresa Frain Partner**

Partner. *European Institute for Leadership*  
info@europeanleadership.com

fundación

**Manuel Giménez Abad**  
de Estudios Parlamentarios y del Estado Autonómico

[www.fundacionmgimenezabad.es](http://www.fundacionmgimenezabad.es)