



Antología Liderazgo

Perspectiva integral del fenómeno líder-liderazgo

Edgar Adrián Martínez Chávez

Perspectiva integral del fenómeno líder-liderazgo

Edgar Adrián Martínez Chávez

INTRODUCCIÓN

Acercarse al fenómeno del líder y del liderazgo es algo muy atractivo, llama la atención y parecería ser algo sencillo. Sin embargo, al revisar la literatura e investigación de estos fenómenos, constatamos que entre más nos acercamos, menos lo comprendemos. Nos encontramos con paradigmas difusos y propuestas contrarias entre sí, lo cual levanta una cortina de vapor espeso que no nos permite dilucidar lo que a la distancia parecía algo nítido y, en cierto sentido, obvio.

A lo largo de los años de reflexión sobre estos temas, he llegado a la conclusión de que nos pasa como a las personas ciegas y el elefante, una parábola que tiene su origen en la India. La parábola dice así (Biblioteca IES José María Pérez Pulido, 2013):

“Un día seis sabios quisieron saber qué era un elefante. Como eran ciegos, decidieron hacerlo mediante el tacto.

El primero en llegar junto al elefante chocó contra su ancho y duro lomo y dijo: “No cabe duda, el elefante es como una pared”.

El segundo, palpando el colmillo, gritó: “Esto es tan agudo, redondo y liso que el elefante es como una lanza”.

El tercero tocó la trompa retorcida y gritó: “¡Dios me libre! El elefante es como una serpiente”. El cuarto extendió su mano hasta la rodilla, palpó en torno y dijo: “Está claro, el elefante es como una columna”.

El quinto, que casualmente tocó una oreja, exclamó: “Aun el más ciego de los hombres se daría cuenta de que el elefante es como un abanico”.

El sexto, quien tocó la oscilante cola apuntó: “El elefante es muy parecido a una sogá”.

Y así, los sabios discutieron largo y tendido, cada uno excesivamente terco en su propia opinión y, aunque parcialmente en lo cierto, todos estaban equivocados” (párrafo, 1-7).

Aplicando esta parábola a nuestros temas, reconocemos que nos hemos topado con una realidad que, a lo largo del tiempo, muchos autores han abordado desde diferentes perspectivas, proponiendo cada uno ideas que parecerían no tener relación entre sí. A tal punto que hay personas que denuncian una sobreexplotación del término (García, 2019) y, ante tal confusión, hay quienes han propuesto alejarse de este concepto e ir más allá, como si estuviera incompleto o no satisficiera las necesidades reales de las personas

(Mourey, 2016). Sin embargo, es posible que la sobresaturación del término liderazgo y la propuesta de alejarnos o ir más allá del mismo sean expresiones que denotan lo poco claro que tenemos esta noción.

En primer lugar, se sobresatura el concepto de liderazgo porque no se entiende cómo usarlo adecuadamente. Hoy en día se le dice líder a un político, a un CEO, a un emprendedor, a una persona adinerada, etc. Pareciera que tener cierto puesto, realizar determinada actividad o acumular bienes materiales fuera igual a ser un líder, lo cual muchas veces la realidad nos manifiesta que no es así.

Por otro lado, se propone dar un paso más allá del concepto de liderazgo, ya que en realidad no se define con claridad lo que es el liderazgo o lo que es un líder. Entonces, ¿cómo construir un nuevo concepto si la base que se tiene no es clara? Sería como construir una casa con defectos en los cimientos.

En este documento, nos centraremos en tener una perspectiva inclusiva y comprehensiva del fenómeno líder-liderazgo. Para ello, se revisarán de forma sintética las perspectivas que se han tenido del mismo, con el fin de tener una visión más completa del "elefante" y no quedarnos en la descripción de algunas partes que no nos ayudan a comprender la realidad tal como es.

Esta reflexión no es un esfuerzo por enumerar tipologías, modelos y propuestas de lo que es un líder o cómo desarrollar el liderazgo. Hay muy buenos artículos y libros de investigación que se pueden usar para conocer más a

profundidad algunas propuestas, e incluso hay buenas síntesis de algunas propuestas más tradicionales de estos temas como son el libro de Zalles (2011) Liderazgo: Un concepto en evolución y el capítulo de libro de Fregoso (2009) "Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo". Por otro lado, el artículo de investigación de Lupano y Castro (2006) nos ayuda a comprender algunas teorías y formas de evaluación de liderazgo, y el artículo de Díaz, Roncallo, López y González (2018) "Liderazgo: Consideraciones sobre su Conceptualización, Evolución y Retos ante la Nueva Realidad Organizacional", ofrece una nueva aproximación teniendo en cuenta el contexto dinámico.

Para continuar con el desarrollo, es necesario comentar que hay una fuerte influencia de la propuesta del pensamiento complejo. Asumimos conscientemente esta perspectiva epistemológica, ya que brinda una vía adecuada para analizar estos fenómenos. Este tipo de pensamiento nos ayuda a generar comunicación y diálogo entre los diferentes enfoques (teorías) sobre el tema, permitiendo armonizar incluso posiciones aparentemente contradictorias.

DESARROLLO

El fenómeno

Tenemos que iniciar manifestando lo evidente, ya que si se pasa por alto podemos desviarnos en la reflexión. El fenómeno tiene su origen en la persona. Es decir, es un fenómeno antropológico en el sentido extenso de la palabra. Es la persona quien es un líder y puede expresar liderazgo. Esta consideración tan evidente muchas veces se ha dejado de lado en la investigación.

Como parte del fenómeno, es importante señalar que su estudio se inicia a finales del siglo XIX y propiamente se consolida como un campo de estudio conceptual en el siglo XX. Aunque parezca paradójico, en esta breve historia del pensamiento sobre la cuestión que nos ocupa, se ha hecho una distinción muy fuerte en el estudio: una corriente de pensamiento se ha enfocado en el origen del fenómeno, es decir, el líder, y otra corriente se ha enfocado en los medios por los que se concreta el fenómeno, es decir, el liderazgo. Esta distinción es fundamental para entender algunas teorías o tipologías de liderazgo que se repasarán posteriormente. El esquema gráfico de lo que se comenta en este párrafo es el siguiente:



El fenómeno del líder y el liderazgo debido a los diferentes abordajes que ha tenido a lo largo del tiempo, ha generado varias cuestiones y confusiones que complican su entendimiento. Algunas de ellas son:

- Identificar ser líder con tener poder: Muchas veces se asocia erróneamente al líder con la mera posesión de poder.

Sin embargo, ser líder no se define solo por el liderazgo de influir o mandar.

- Confundir ser líder y tener puestos políticos: Existe una tendencia a confundir líder y política. Aunque el líder se puede desempeñar un papel crucial en contextos políticos, no todos los líderes son políticos, ni todos los

políticos son líderes. Esta confusión puede desvirtuar la verdadera esencia del fenómeno.

- Confundir ser líder con tener habilidades de liderazgo: Esta confusión es un poco más difícil de comprender. El líder es la persona, el liderazgo son las acciones asociadas a quien consideramos un líder. A veces se confunde que una persona tenga una habilidad que identificamos como liderazgo y automáticamente se le considera un líder haciendo una simplificación muy peligrosa, como si ser líder fuera únicamente tener una habilidad específica, lo que es un error.
- Asociación de líder o liderazgo con el dinero: Frecuentemente, el líder-liderazgo se asocia con el éxito económico y la acumulación de riqueza. No obstante, un líder efectivo no se define por su riqueza material, sino por su capacidad para crear valor y generar impacto positivo en su entorno y en las personas a su alrededor en diferentes dimensiones no únicamente la dimensión económica.
- Visiones culturales del fenómeno líder-Liderazgo: Las percepciones de lo que constituye un líder pueden variar ampliamente entre diferentes culturas. Estas diferencias culturales pueden influir en cómo se entiende y se manifiesta el fenómeno, agregando otra capa de complejidad al fenómeno.

Aunque al final de esta reflexión veremos que hay un sustrato común.

- Evolución de la conceptualización de líder o de liderazgo: A lo largo del tiempo, las definiciones han evolucionado debido a la comprensión más profunda del concepto de persona.

Teniendo el fenómeno en cuenta, adentrémonos en este fascinante estudio sobre el líder y el liderazgo. Exploraremos cómo las diferentes perspectivas y enfoques han moldeado nuestra comprensión actual y cómo podemos aplicar este conocimiento para desarrollar líderes más efectivos y conscientes en el futuro.

Esta travesía nos permitirá desentrañar las complejidades del liderazgo, reconocer su impacto en diversas esferas y culturas, y, en última instancia, descubrir cómo podemos forjar en nosotros mismos a un líder y ejercer un liderazgo que no solo sea efectivo, sino también ético y transformador.

Macrotendencias del fenómeno

Es pertinente iniciar comentando que en la historia del pensamiento sobre el líder y el liderazgo se identifican dos grandes tendencias que podrían considerarse contrapuestas y en ellas se podrían organizar la mayoría de las teorías o tipologías de liderazgo.

Como podrás imaginar estas macrotendencias tienen que ver con la distinción entre líder y liderazgo y las podemos denominar como:

- **Esencialismo:** Considera en su reflexión al líder y su liderazgo como una forma de ser, como una forma de vivir, en definitiva, el líder "ES". Esta perspectiva suele no hacer distinción entre líder y el liderazgo, lo cual también puede llevar a una confusión de los términos.
- **Pragmatismo:** Son aquellos pensadores que definitivamente consideran que el fenómeno líder-liderazgo se define como una forma de hacer, por lo tanto, no se define al líder ("ES"), sino que lo importante es que el líder "HACE". Se centra en las actividades y en base a ellas busca definir quién es un líder y quién no. Aunque no lo expresan, están afirmando que lo que define al líder son sus acciones, no su "ser".

Metaanálisis histórico conceptual del fenómeno

Este apartado tiene la finalidad de identificar los conceptos madre u originarios o dimensiones que se han tenido del concepto a lo largo de la historia. Se entiende concepto madre u originario como aquel concepto

del que se desprenden otras tipologías, es decir a través de ellos se pueden organizar y clasificar las tipologías o teorías sobre el líder y el liderazgo que se han dado a través del tiempo.

La historia del fenómeno tiene a dos autores que en esta reflexión consideramos "precursores del pensamiento sobre el líder y el liderazgo" estos autores son Thomas Carlyle y Max Weber. Se consideran precursores ya que no buscaban definir quién es un líder o qué es el liderazgo, su intención era diferente. Da la casualidad de que ambos son sociólogos y cada uno a su manera buscaban uno identificar a las personas que han cambiado la historia.

Thomas Carlyle, de su obra, en especial de su libro "On Heroes, Hero-Worship, and the Heoric History", 1841, podemos destacar lo siguiente:

- Presenta su teoría sobre la importancia de los héroes en la historia y la sociedad.
- Argumenta que la historia del mundo es, en esencia, la historia de grandes hombres, o "héroes," quienes a través de su carácter y acciones moldean el curso de los eventos.
- Sostiene que la veneración de los héroes es una práctica fundamental en todas las culturas y épocas. Considera que los héroes representan los ideales y valores

más elevados de la humanidad, y que su adoración es una forma de aspirar a esos ideales.

- Enfatiza que los héroes no son simplemente figuras poderosas o exitosas, sino que poseen una integridad moral y una visión que los distingue de los demás. Los héroes son vistos como personas con una percepción y entendimiento superiores, capaces de ver y revelar verdades fundamentales a la humanidad.
- Utiliza su teoría de los héroes para criticar la modernidad, especialmente lo que ve como la creciente materialización y falta de valores espirituales en la sociedad industrial.
- Su teoría es denominada "Teoría del gran hombre" o "Teoría Genetista" ya que defiende que el héroe "nace", esto traducido al concepto del líder, significa que el líder "ES"
- Limitaciones: Su perspectiva del "ser" es parcial y muy limitada, propia del pensamiento en 1841. Toma en cuenta únicamente las características innatas de la persona, así mismo tiene un concepto eminentemente masculino de la persona.

Si bien hoy en día hemos avanzado considerablemente en el concepto de persona y de lo que la conforma, el autor pone un hito importante el primer concepto madre: El SER.

Derivado del concepto originario del SER se derivaron las diversas teorías de rasgos, en donde buscaron identificar las características innatas con las que contaba la persona denominada líder, para identificarla de entre las personas que las poseían, en esta corriente podríamos referir los trabajos de Stogdill (1948).

El otro precursor del pensamiento sobre el líder y el liderazgo es Max Weber, quien tiene la intención de identificar el origen de los grandes movimientos sociales. Weber propone principalmente en su obra "Economía y Sociedad" (1922) que el poder es la raíz de los cambios sociales y que este poder se manifiesta a través de tres formas distintas, las cuales también dan lugar a tres tipos de líderes:

- **Poder Tradicional:** Este tipo de poder se basa en las normas y valores establecidos desde tiempos ancestrales. Los líderes tradicionales derivan su autoridad de las costumbres y la legitimidad que estas otorgan.
- **Poder Carismático:** Surge de las cualidades excepcionales y el carisma personal de un individuo. Este tipo de líder es seguido por su capacidad de inspirar y movilizar a las masas a través de su visión, magnetismo personal y habilidades persuasivas.

- **Poder Legal-Racional:** También conocido como poder burocrático, este tipo de poder se basa en sistemas de reglas y procedimientos formales que son racionalmente establecidos y aceptados. Los líderes participativos o democráticos derivan su poder de un marco legal y de la voluntad colectiva expresada a través de procesos democráticos.

De este precursor destacamos:

- Es la influencia teórica para que hasta el día de hoy se confunda poder con líder. Lo cual se ha visto que es una cuestión accidental no causal en el fenómeno.
- Si bien no es intención del autor, identifica una característica del fenómeno, es la característica de la autoridad, entendida no como derivada del poder (potestas), sino del concepto "auctoritas" es decir el reconocimiento y legitimidad por parte de otra persona y esto sí es una constante en el fenómeno.

Max Weber coloca el segundo hito o concepto madre: LA RELACIÓN. Asociados a este concepto originario se puede ubicar la filosofía de liderazgo de Bennis (2009) en su libro "Convertirse en líder" que tuvo su primera edición el año 1989. En esta obra se identifica al líder en la persona que tiene una visión, comunicación y la confianza de otros. Estas habilidades tienen sentido sólo en relación con otra persona u otras personas. Lo mismo pasa en la propuesta de liderazgo carismático, en donde se es líder en la medida

que la personalidad (el carisma) de la persona logra tener un efecto en otros, realmente lo importante es la relación que se genera, el impacto que se logra en otros, no tanto en el carisma, lo cual resulta un tanto paradójico. Una propuesta más que puede asumirse en esta acentuación en la dimensión relacional es la propuesta de Daniel Goleman desde la perspectiva de inteligencia emocional, en donde el líder gestiona las dimensiones de su inteligencia emocional para relacionarse con otros.

Al ir desarrollando el pensamiento sobre la persona y el líder, se observa un movimiento pendular que rompe con el pensamiento innatista, el cual enfatizaba que los líderes nacen con ciertas características o rasgos inherentes. Este cambio surge cuando se constata que, además de los rasgos innatos, existen habilidades y comportamientos que los líderes pueden desarrollar.

Un impulsor clave de esta tendencia fue Edwin A. Fleishman en 1940, junto con los estudios realizados en la Universidad de Ohio. Estos estudios marcaron un hito importante al proponer que el liderazgo no se limita a las características con las que se nace, sino que incluye habilidades y comportamientos que se pueden aprender y desarrollar. La investigación de Fleishman y sus colegas se centró en identificar y enseñar comportamientos específicos que pueden hacer a una persona más efectiva como líder, a través de métodos empíricos que observaban y medían estos comportamientos en diferentes contextos.

Con esta propuesta, se establece el concepto madre del: HACER. En este enfoque, el liderazgo se ve como una serie de acciones y comportamientos que pueden ser cultivados y perfeccionados. A partir de esta propuesta, surge un movimiento que hoy en día es predominante, afirmando que "el líder no nace, el líder se hace."

Este cambio ha tenido un impacto profundo en la formación y el desarrollo de líderes en diversas áreas, ya que pone el énfasis en la educación, la capacitación y la experiencia como factores clave para el desarrollo del liderazgo. Programas de desarrollo de liderazgo, coaching y formación continua se basan en esta premisa, proporcionando a las personas las herramientas y el conocimiento necesarios para convertirse en líderes efectivos.

A partir de 1950 se da la manifestación del otro hito en la conceptualización e inicia un sesgo histórico, en ese apartado nos enfocaremos al hito y en el siguiente apartado entraremos a explicar el sesgo que se da.

En 1960, Fred Fiedler introduce un nuevo hito al proponer la teoría del liderazgo contingente. El concepto madre es: EL CONTEXTO, como el factor clave que detona el fenómeno del liderazgo. Según Fiedler, la efectividad del liderazgo no solo depende de las características o comportamientos del líder, sino también de cómo estas características interactúan con las variables situacionales. Su modelo de contingencia del liderazgo sostiene que no existe un estilo de liderazgo único y universalmente efectivo; en cambio,

la efectividad depende de la adecuación entre el estilo de liderazgo y las demandas del contexto específico.

La teoría de Fiedler ha sido utilizada para desarrollar programas de formación de liderazgo que consideran no solo las habilidades del líder, sino también el ajuste adecuado al contexto organizacional.

Una de las limitaciones de la teoría es que asume que el estilo de liderazgo de una persona es fijo y no puede cambiar, sugiriendo que la solución para situaciones ineficaces es cambiar el líder o modificar la situación.

La teoría de Fiedler añadió una dimensión crítica al reconocer que el entorno y las circunstancias son determinantes cruciales para el éxito del liderazgo, bajo este concepto originario podríamos mencionar la propuesta de liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard o la propuesta de Liderazgo adaptativo de Heifetz, en donde el contexto es lo más determinante.

Y así llegamos a las cuatro ideas madre, conceptos originarios o dimensiones que se han dado a lo largo de la historia del pensamiento sobre el líder y el liderazgo:

- SER.
- RELACIÓN.
- HACER.
- CONTEXTO.

Sesgo Económico, Administrativo, Organizacional

Como se mencionó previamente al estudiar la historia de pensamiento al respecto del líder y del liderazgo debemos tomar consciencia de que algunos de los estudios sobre el tema se realizan en entornos de fábrica y/o empresa. Este hecho cobra una importancia muy relevante ya que se convertirá en una ceguera de taller (sesgo), que marca con fuerza de forma inconsciente la definición de quién es un líder y que es el liderazgo. A este sesgo lo llamaremos económico-administrativo-organizacional (EAO) y se podría marcar el impulso de este sesgo con las aportaciones de Peter Druker en 1954 sobre el fenómeno del líder.

Es importante tener consciencia de éste, para entender algunos de los desarrollos teóricos al respecto del líder y del liderazgo. Algunos efectos que produjo el sesgo EAO son:

1. Identificación de líder con estructura organizacional.
2. Identificación de líder con gestión.
3. Identificación de líder con resultados económicos.
4. Identificación de líder con la organización.

Algunas de las tipologías de liderazgo con sesgo EAO son el liderazgo transaccional, transformacional, Laissez-Faire, entre otros. Un aspecto relevante de las propuestas mencionadas es que tienen como trasfondo y prioridad a la organización, no a la persona. Un segundo comentario relevante es que

sin el sesgo EAO algunas de ellas carecen de sentido como lo veremos en los párrafos siguientes.

El **liderazgo transaccional**, es un claro ejemplo del sesgo EAO, se basa en la tarea que se debe realizar para una organización, es una gestión directiva: supervisión, organización y control de desempeño.

El **liderazgo transformacional**, si bien tiene un sesgo EAO, genera una esperanza mal entendida. Este modelo de liderazgo se ejerce a través de cuatro procesos: Carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Sin embargo, muchas veces se interpreta la propuesta sin considerar el sesgo, por lo tanto, la transformación, el interés por la persona tiene su motivación en el bien de la empresa u organización, no en buscar el bien de la persona en sí misma. Para estas propuestas podríamos mencionar como referencia los estudios de Burns (1978) y de Avolio y Bass (1991) entre otros.

En cuanto la tipología de liderazgo "Laissez-Faire" que sería un rol pasivo del líder, sin el sesgo EAO es incomprensible esta propuesta. En este caso se le llama líder porque ocupa un puesto de responsabilidad en un organigrama de la empresa u organización. Quizá con este ejemplo vemos los efectos reales de la perspectiva que intenta justificar a un directivo, a un coordinador, a un jefe, desde el liderazgo, porque se considera que ser líder es un rol de quien tiene que ejercer una persona dependiendo del nivel jerárquico que se ocupe en un organigrama.

De estas propuestas tenemos que aprender en primer lugar que sin el sesgo EAO, algunas de estas propuestas carecen de sentido. En segundo lugar, tenemos que tomar consciencia que en estos acercamientos lo importante será que la organización salga adelante, no la persona, cuya importancia es relegada a un segundo plano, el individuo importa en tanto cuanto beneficie a la organización. En tercer lugar, desde una perspectiva más amplia, vemos como el sesgo EAO nos ayuda a entender la importancia del entorno. El líder, el liderazgo siempre se sitúa en un entorno específico y esto es una aportación que se puede generalizar.

Es importante mencionar que el sesgo EAO y los conceptos madre, no se dan en un "estado de pureza", se han ido desarrollando y coexistiendo conceptualmente, por ejemplo el liderazgo centrado en la misión (Cardona & Rey, 2009), se podría ver como una de las máximas expresiones del énfasis en la dimensión contextual y organizacional. En esta perspectiva el líder deja de ser una persona, el líder es la organización y todo se alinea a ella. Es una propuesta que se basa o se desarrolla en tres dimensiones: Cultura de compromiso, cultura de colaboración y cultura de cambio. El liderazgo "al ser ejercido" por la organización, genera una empatía entre todos los colaboradores ya que es un ideal al que todos se pueden sumar.

En los últimos 20 años con las crisis en ámbitos organizacionales de la primera década del año 2000, con los casos de Enron (CEST, 2006), Satyam (Jiménez & Millán, 2009), el escándalo de las calificadoras en

Estados Unidos y la crisis económica del 2008 (Peñacoba, 2017), casos que trascendieron de lo meramente económico, casos de acoso sexual de directivos considerados líderes por el sesgo EAO (BBC Mundo, 2017), plagios para obtener grados académicos por parte de altos funcionarios de países de primer mundo (ABC, 2018), etc. Estos acontecimientos, fueron un detonante para nuevas propuestas y perspectivas de liderazgo que se pueden calificar como esfuerzos por darle un nuevo sentido al fenómeno líder-liderazgo que se veía ensombrecido por personas a las cuales identificaban como líderes, algunos esfuerzos son el liderazgo auténtico (Moriano, Molero, & Lévy, 2011), el liderazgo basado en el personalismo (De-la-Sota-Riva & Zainos, 2018), volver a reflexionar en el liderazgo de servicio (Greenleaf, 1970) o el liderazgo espiritual propuesto por Sanders (1995), entre otros.

Estamos en una época de repensamiento del fenómeno del líder-liderazgo, algunas propuestas buscan superar los escollos que no satisfacen o superan las investigaciones que se tienen, pero al no ser conscientes de los sesgos que se asumen, vuelven a planteamientos acotados, que caen nuevamente en inconsistencias.

Síntesis y aplicación de los conceptos madre, originarios o dimensiones.

Vamos a repasar los conceptos madre, originarios o dimensiones que se identificaron para esta reflexión. Se hace la recapitulación sin una intención jerárquica y ni estrictamente cronológica:

Concepto madre, originario o dimensión: El SER

Definición: El liderazgo se basa en la integridad, autenticidad y las cualidades personales del individuo, que pueden ser tanto innatas como desarrolladas a lo largo de su vida.

Aprendizajes:

- Reconocimiento de la importancia de las cualidades personales y la autenticidad en el liderazgo.
- Enfoque en la integridad y la congruencia entre los valores personales y las acciones del líder.
- El interés de las investigaciones o estudios que están en esta dimensión es responder a la pregunta ¿quién es un líder? Y se ha buscado definirlo a través de sus características.

Limitación:

- Puede ser difícil de medir y evaluar objetivamente.
- Riesgo de subestimar la importancia de las habilidades y comportamientos específicos del liderazgo.

- Las propuestas bajo esta perspectiva se centran en alguna perspectiva parcial o completa, del ser de la persona. Pocas propuestas suelen integrar a la persona en su totalidad compleja.



Concepto madre, originario o dimensión: LA RELACIÓN

Definición: El liderazgo se fundamenta en la relación generada entre las personas. La autoridad y legitimidad otorgadas al denominado como líder son el fundamento y tiene gran importancia la calidad de las relaciones interpersonales.

Aprendizajes:

- En el fenómeno tiene una gran importancia las competencias interpersonales que se desarrollen.
- La gestión de relaciones es clave para un liderazgo exitoso.

Limitación:

- Puede subestimar el impacto de las habilidades individuales y los

comportamientos específicos del líder. Se puede caer en la manipulación.

- Puede depender demasiado de la percepción y aceptación de los seguidores.
- El liderazgo tendría su origen y fin en la relación que se genera entre dos personas, una considerada líder, otra considerada seguidor o grupo de influencia.
- Si no existiera la relación, el fenómeno desaparecería. No hay un líder individual, sino un líder en relación con otras personas.



Concepto madre, originario o dimensión: HACER

Definición: El liderazgo se basa en acciones y comportamientos específicos que pueden ser aprendidos y desarrollados.

Aprendizajes:

- Enfoque en la capacitación y el desarrollo de habilidades prácticas de liderazgo.

- Afirmación de que “el líder no nace, el líder se hace,” destacando la importancia de la educación y la experiencia.

Limitación:

- Puede ignorar las cualidades innatas y los rasgos personales del líder.
- A veces puede ser demasiado prescriptivo y no tener en cuenta las variaciones individuales.
- El reduccionismo es muy riesgoso ya que podría generar una miopía al creer que el líder es la suma de algunas habilidades sin tomar en cuenta otros aspectos de la persona (al hacer le seguiría el ser, lo cual es una inconsistencia).



Concepto madre, originario o dimensión: CONTEXTO

- Definición: El contexto provoca el nacimiento y la definición del líder. Es el entorno quien determina a la persona que es líder, hasta cierto punto el líder no decide serlo, sino que el contexto le impone ese estatus.

- Aprendizajes:
 - Reconocimiento de la importancia del contexto y resaltar que no existe un estilo de liderazgo universalmente efectivo, sino que tendrá variaciones y adaptaciones.
 - Importancia de la flexibilidad y adaptación del liderazgo a diferentes situaciones y contextos.

- Limitación:
 - Supone que el estilo de liderazgo de una persona es fijo y no puede cambiar.
 - Puede caer en el riesgo del determinismo materialista, el contexto definiría absolutamente a la persona, negando la libertad de la persona.
 - En este énfasis se encuadran las propuestas que buscan omitir el factor humano y otorgar el rol de líder a la organización.



Propuesta perspectiva integral

Teniendo en cuenta la historia del pensamiento del fenómeno líder-liderazgo y sus diferentes aproximaciones hay

propuestas que buscan un entendimiento más integral, la cual podríamos llamar perspectiva integral del fenómeno líder-liderazgo o líder-liderazgo complejo.

La perspectiva del liderazgo complejo que se propone es la búsqueda de la integración de las dimensiones que se han encontrado en la historia del pensamiento del fenómeno en donde el líder es quien encuentre una armonía en el desarrollo de las diferentes dimensiones. De esta forma el líder sería quien desarrolla las dimensiones del ser, hacer, relaciones y contextual de forma dinámica y equilibrada.

Desde esta perspectiva se podría afirmar que hay personas que son líderes y ejercen un liderazgo complejo. Y hay personas que no son líderes pero que desarrollaron alguna dimensión y ejercen un liderazgo. Es decir, no hay problema en decir que hay personas líderes (Son, hacen, se relacionan y son conscientes de su contexto) y hay personas que no son líderes, pero ejercen un liderazgo (son buenos comunicadores y no desarrollan las demás dimensiones o son personas que se conocen a sí mismas, pero que no se relacionan con otros, etc.).



El liderazgo de Acción Positiva

La propuesta del líder de Acción Positiva nace en 1989 en la Universidad Anáhuac México de forma conceptual y se impulsa a partir del 2002 con gran impulso.

Si bien se podría denominar a esta tipología de liderazgo en el énfasis del HACER, en su concepción y en gran parte del desarrollo, es un concepto dinámico que ha ido evolucionando.

El constructo más actualizado de liderazgo de acción positiva fue realizado por un grupo de personas que se reunieron a dialogar y se buscaron proponer una definición que evitara idealizaciones que no fueran alcanzables por la persona y la definieron como:

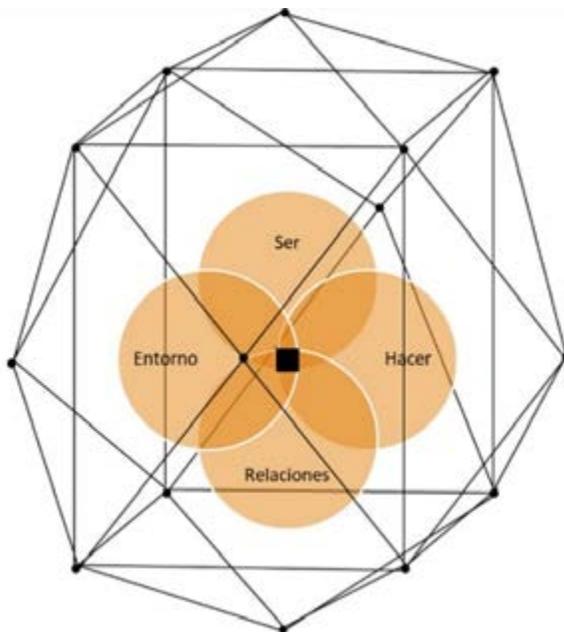
“Es quien, comprometido con el bien y la verdad, consciente de su entorno, ejerce su vocación de servicio inspirando a otras personas, con una visión trascendente en pro del bien común” (Peón, y otros, 2020).

Esta conceptualización se puede considerar una evolución del concepto original, que se centraba en la acción para hacerla un poco más integral. Es una propuesta que define al líder-liderazgo como una forma de ser (por eso inicia con las palabras: “Es quien”), pero busca ver a la persona en su integralidad, de ahí que ponga como eje de su comportamiento un compromiso con el bien y la verdad que le guiarán al tomar decisiones. Al decir que es consciente de su entorno se expresa que conoce su realidad, la situación socioeconómica, la situación en la

que vive, sus limitaciones, sus posibilidades, la consciencia del entorno también se refiere a la consciencia de sus semejantes a quienes buscan servir a través de una inspiración que busque el bien común, es decir el bien del individuo y el bien de la comunidad de forma armónica.

CONCLUSIONES

La primer conclusión tiene que ser el reconocimiento de que nos encontramos ante un fenómeno complejo y hay que tratarlo como tal, no hay que esperar una definición llana, sino entender que la complejidad considera elementos, relaciones, dimensiones e incertidumbre, no se puede reducir la realidad compleja a uno de sus elementos. La perspectiva compleja del fenómeno del líder-liderazgo nos ayuda a comprender la riqueza y totalidad del fenómeno. El fenómeno puede ser representado con la siguiente imagen:



La segunda conclusión es el reconocimiento de que el estudio de este fenómeno no tiene como resultado inmediato el "ser líder". Efectivamente, el estudio no desarrolla per se este modo de ser. Sin embargo, la reflexión del fenómeno nos ayuda a comprenderlo mejor y si la persona lo decide, puede buscar forjarse como líder. El estudio del fenómeno nos da cultura, conocimiento, terminología, pero si queremos ser líderes desde la perspectiva integral, tenemos que pasar a la acción a través de las vías para el desarrollo del propio liderazgo, al comprender los elementos que conforman el fenómeno, busquemos formarnos en cada una de esas dimensiones, las cuales, son amplias y profundas.

Se podría argumentar que el estudio es letra muerta, abstracciones de una realidad que está viva... pero, ¿cómo poder ser algo que no comprendemos lo que es? Si nos dedicáramos a imitar a personas que consideramos líderes sin comprender todo el fenómeno ¿nos ayudaría a ser líderes? O simplemente quedarnos en la admiración del otro, sin comprender con profundidad lo que sucede ante nuestros ojos.

Tercera conclusión, entender las dimensiones de liderazgo abre un horizonte de posibilidades de formación, en donde los cursos, los estudios, las investigaciones serán medios, herramientas, oportunidades para no sólo reconocer el fenómeno de liderazgo, sino formarse como un líder si es la decisión del lector hacerlo.

La cuarta conclusión que podemos sacar es: en medida que comprendamos la profundidad

el concepto, se dejará de saturar el uso de este, ya que no llamaremos a cualquier persona líder. No llamaríamos líder a un político, por ser político o a un empresario por ser empresario, tendremos más criterio para el uso de este término.

La quinta conclusión va en el sentido de que entender el fenómeno nos ayuda a comprender que antes de proponer otra nomenclatura del fenómeno hay que tener buenos cimientos, saber las implicaciones que tiene el concepto para evitar redundancias innecesarias.

Por último, esta reflexión nos hace comprender que teniendo en cuenta estas dimensiones y sus profundidades, nos enfrentamos a que no hay un solo camino para ser líder, sino que hay tantos caminos como personas que decidan formar este modo de ser en ellos.

REFERENCIAS:

- ABC. (14 de Sep de 2018). ABC España. Obtenido de Los escándalos de políticos de todo el mundo por plagios: https://www.abc.es/espana/abci-escandalos-politicos-todo-mundo-plagios-201809140448_noticia.html
- Avolio, B., & Bass, B. (1991). *The Full Range of Leadership Development*. New York: Avolio & Associates.
- BBC Mundo. (5 de Jul de 2017). BBC News. Obtenido de Cómo los escándalos de acoso sexual están tumbando a la poderosa élite masculina de Silicon Valley: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-40506902>
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a leader*. United States of America: Basic Books.
- Biblioteca IES José María Pérez Pulido. (2013). Biblioteca IES José María Pérez Pulido. Obtenido de Los ciegos y el elefante: <http://bibliotecaiesperezpulido.blogspot.com/2013/01/los-ciegos-y-el-elefante.html>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cardona, C., & Rey, C. (03 de 2009). La dirección por Misiones: Cómo introducir la misión en la gestión. Obtenido de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-03-11.pdf>
<https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-03-11.pdf>
- Carlyle, T. (1985). *Los héroes*. España: SARPE.
- CEST. (05 de 07 de 2006). El caso Enron. Recuperado el 15 de 07 de 2017, de <https://economia.elpais.com>
https://economia.elpais.com/modelo_f/2006/07/05/actualidad/1152084782_850215.htm
- De-la-Sota-Riva, M., & Zainos, E. (2018). Liderazgo basado en el personalismo: una propuesta de investigación. *Revista empresa y humanismo*, 91-122. Obtenido de: <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/13441>
- Díaz, C., Roncallo, L., López, M., & González, S. (2018). Liderazgo: Consideraciones sobre su Conceptualización, Evolución y Retos ante la Nueva Realidad Organizacional. *Revista de Economía & Administración*, 15(1), 71-88. Obtenido de: <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/47>
- Fiedler, F. (1964). A Contingency modelo f Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 149-190. Obtenido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0065260108600519>
- Fleishman, E. (1953). The measurement of leadership attitudes in industry. *Journal of Applied Psychology*, 153-158. doi: <https://doi.org/10.1037/h0063436>
- García, S. (04 de Enero de 2019). Liderazgo: ¿Un concepto sobresaturado? Observatorio de innovación educativa. Obtenido de: <https://observatorio.tec.mx/edu-news/liderazgo-educacion?rq=liderazgo>
- Greenleaf, R. (1970). *Servant Leadership*. New York: Paulist Press.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Theory Behind the Practice: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hersey, P., & Blanchard. (1993). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jiménez, M., & Millán, S. (09 de 01 de 2009). El 'caso Satyam' ensombrece el futuro del 'outsourcing' indio. Recuperado el 15 de 07 de 2017, de: <https://cincodias.elpais.com/> https://cincodias.elpais.com/cincodias/2009/01/09/empresas/1231512003_850215.html
- Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicod debate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 107-122. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>
- Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicod debate*, 6, 107-122. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>
- Moriano, J., Molero, F., & Lévy, J.-P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 336-341. Obtenido de: <https://www.psicothema.com/pdf/3891.pdf>
- Mourey, R. (25 de Abril de 2016). *Mettaliderazgo, creando líderes de alto desempeño*. México. Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=PZuSrV0hsnA>
- Oswald. (1995). *Liderazgo Espiritual*. Michigan: Portavoz.
- Pariente, J. (2009). Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo. En J. M. Garza, *Proceso de cambio y desarrollo organizacional* (págs. 153-189). Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Peñacoba, P. (2017). ¿Qué fue de los protagonistas de la estafa de las 'subprime' que trajo la mayor crisis económica? Público.
- Peón, T., Ruiz, A., Martínez, E., Giovanna Garelli, M. G., Mayagoitia, F., & Martínez, R. (27 de Oct de 2020). Liderazgo de acción positiva. (T. Peón, Recopilador) Recuperado el 16 de Mar de 2021, de <https://www.youtube.com/watch?v=azLIKOi9ufQ>
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The journal of Psychology*, 35-71.
- Zalles, J. (2011). *Liderazgo: Un concepto en evolución*. Quito-Ecuador: Fundación KonradAdenauer.



Anáhuac

México