



Universidad a Distancia de Madrid
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

HISTORIA DEL LIDERAZGO EN ESPAÑA: ORIGEN DEL TÉRMINO Y EVOLUCIÓN CONTEMPORÁNEA DEL CONCEPTO DE LÍDER

TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR:

Carlos González de Escalada Álvarez

DIRIGIDA POR:

Dra. Dña. María Lara Martínez

Madrid, septiembre de 2017

A mis tres hijos adorados:
Victoria, Carlos y Pedro.
Aprendo de vosotros cada día.

AGRADECIMIENTOS

Cuando uno se plantea hacer una tesis doctoral, sabe por terceros el esfuerzo que supone, pero es imposible tener una idea cierta porque en realidad nunca lo ha llevado a cabo. A punto de culminarse la tarea, escribo estas líneas para dar público reconocimiento a las personas e instituciones que me han ayudado en esta empresa, que tanta trascendencia ha tenido en mi vida.

Gracias de todo corazón a mi directora de tesis, la eminente Profesora de la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA), Prof. Dra. Dña. María Lara Martínez. Gracias por su dedicación minuciosa a estas páginas y por la paciencia que ha tenido conmigo para corregir mis muchas ignorancias sobre el trabajo que tenía entre las manos. Su orientación inicial me permitió algo vital para mí: poder hacer un uso eficiente del tiempo, evitando perderme en el inmenso bosque de la investigación. Gracias a la erudita Prof. Dra. Dña. Laura Lara Martínez, profesora de Historia Contemporánea de la UDIMA, cuya bibliografía sobre el liderazgo en la España liberal y el intercambio cultural con Hispanoamérica me ha servido de gran ayuda. También sus oportunísimas orientaciones relativas a la España del siglo XIX. Gracias a mi empresa y escuela de vida, SAMU, por haber sufragado estos estudios doctorales y por permitirme dedicar horas de esfuerzo a cultivar mis competencias científicas para mejorar mi capacidad profesional. Gracias a mi padre, el Prof. Dr. D. Carlos Álvarez Leiva por animarme a iniciar esta aventura apasionante. Gracias a su esposa, la profesora de la Universidad de Sevilla, Dra. Dña. Juana Macías Seda, por leer los primeros borradores de la tesis e indicarme, con sutileza y cariño, sus muchas carencias iniciales. Gracias al Presidente de la UDIMA, Sr. D. Roque de las Heras, por animarme a no

desfallecer y a mejorar la tesis, cuando creía erróneamente que casi estaba terminada, aunque supusiera un último tirón (más bien enésimo). Gracias al catedrático Prof. Dr. D. José Domínguez León, profesor de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), por recordarme que hacer siempre un mayor esfuerzo es algo muy natural y deseable para un doctorando “como para todo lo que merece la pena en la vida”. Gracias a mi amigo, el profesor de la Universidad Loyola de Andalucía, Prof. Dr. D. Francisco José Fernández Romero, por leer mi tesis y asegurarme que le resultaba muy interesante y también por ofrecerme sabias indicaciones. Gracias a mi íntimo amigo y doctorando, también ilustre abogado y académico de la Academia Andaluza de la Historia, el Ilmo. Sr. D. José Luis de Alcaraz Sánchez-Cañaveral, porque hemos tenido una sana competición para ponernos metas y nos hemos infundido ánimos mutuos para “sacar la tesis adelante”. Gracias a mi amigo, el ingeniero y doctorando, Sr. D. Juan Antonio Tocino Olarte, por sus consejos metodológicos cruciales que me han ayudado a dar coherencia a este documento. Gracias a mi colega y mano derecha en SAMU, Sra. Dña. Valme López Romero, por leer pacientemente mi tesis en busca de erratas e indicarme los pasajes que no se entendían bien.

Gracias a mi adorada esposa, Lic. Sra. Dña. Beatriz Lerín Bergasa, por soportar tantas horas de ausencia, de tantas tardes y tantas noches, en las que llegué a casa felizmente agotado. Gracias a mis preciosos hijos, Victoria, Carlos y Pedro, que son el motor de mi vida. Gracias por su incondicional apoyo a mis hermanos Borja, Juan y Alejandro y a mis sobrinos Teresita, Fabiola, Juan y Pablines, que me hacen tan feliz.

Por supuesto, gracias a mi madre, Sra. Dña. M^a Rosa González de Escalada Díaz, porque es la persona más generosa y más buena que conozco, ha sido un ejemplo y patrón para mí durante toda la vida. Es un reto ser digno de ti, mamá.

Y gracias a Dios, por concederme la fuerza para terminar esta obra, como mejor he sabido.

ÍNDICE

0. RESUMEN Y ABSTRACT DE LA TESIS DOCTORAL	13
1. INTRODUCCIÓN.....	15
1.1. Estado de la cuestión y justificación de la tesis doctoral	18
1.2. Alcance	29
1.3. Objetivos de la tesis	31
1.4. Formulación de hipótesis	33
2. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	37
2.1. Enfoque multidisciplinar.....	46
2.2. Metodología investigadora.....	48
2.3. Diseño de la investigación	55
2.4. Ética de la investigación	66
3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO.....	69
3.1. Antecedentes antropológicos	70
3.2. La figura del líder en la Historia de España.....	81
3.3. Grandes líderes y “lideresas” de la historia española	82
3.4. Análisis de características comunes de líderes de nuestra historia	132
3.5. Siglo XIX: el contexto histórico de la aparición del término	141
3.5.1. Del antiguo régimen a las sociedades pre-industriales	142
3.5.2. Caudillismo y pronunciamientos del S XIX	144
3.5.3. De la oligarquía a la democracia caciquil de la Restauración. .	145
3.5.4. El desastre del 98 y el anhelo modernizador	147

4. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL. ...	149
4.1. Origen del término “líder”	150
4.1.1. Definición lexicográfica actual	151
4.1.2. El origen etimológico de la palabra	154
4.1.3. Llegada del término “leader” a España.....	155
4.1.4. Llegada del término “líder” a España.	167
4.1.5. Evolución léxico-histórica de la palabra “líder” en España.....	173
4.1.6. Primeros registros lexicográficos de la palabra “leader”.	181
4.1.7. Primeros registros en lexicográficos de la palabra “líder”.....	185
4.2. Nacimiento del concepto de liderazgo.....	193
4.2.1. Antecedentes: “liderismo” y “liderato”.	194
4.2.2. Primeros registros lexicográficos de la voz “liderazgo”.	195
4.3. Análisis y crítica de las fuentes y recursos de investigación.	197
4.4. Desarrollo de los conceptos líder y liderazgo.....	202
4.4.1. Nacimiento y desarrollo de la teoría del liderazgo	203
4.4.2. Aproximación a una evolución de los conceptos de “líder”, “liderato” y “liderazgo” en la sociedad actual: el líder político, el líder deportivo, el líder religioso, el líder de opinión, el líder profesional, el líder militar, el líder carismático, el uso coloquial.....	228
4.4.3. Aproximación a los elementos clave de liderazgo y las características del líder, derivadas de la investigación realizada.....	246
4.4.4. Aproximación a una definición actual del concepto de líder.	266
4.4.5. Aproximación a una definición actual del concepto de liderazgo.....	268
4.4.6. Aproximación a un concepto de utilidad del liderazgo	269
5. CONCLUSIONES.....	273
5.1. Revisión y validación de hipótesis y sub-hipótesis formuladas.....	274
5.2. Revisión de objetivos de la tesis	285
5.3. Conclusiones finales.....	287
6. BIBLIOGRAFÍA.....	293

7. ANEXOS.....	311
7.1. La Dama de Baza puede considerarse como la primera “lideresa” de la prehistoria hispánica, por el gran número de armas con la que fue enterrada.....	311
7.2. Imagen de la herramienta informática de clasificación y ponderación, utilizada para analizar las características más comunes de los grandes líderes históricos españoles, tras los estudios de caso sobre cada uno de ellos.	312
7.3. Uno de los archivos utilizados en la investigación, con facsímiles de periódicos datados que contienen los primeros registros de las palabras leader y líder.	312
7.4. Facsímiles de El Español de 1836, a tamaño real y a tamaño reducido, analizados durante la investigación. El periódico en el que se encontró el primer registro de la voz “leader”, utilizada en un texto escrito en castellano.....	313
7.5. Primera ficha manuscrita del archivo de la Real Academia Española que registra un ejemplo de uso de la palabra “leader”.....	313
7.6. Ficha de la Real Academia que recoge la definición de “liderismo”.....	314
7.7. Primer registro de la Real Academia del uso de la palabra “liderazgo.	314
7.8. Curiosa ficha de la Real Academia que propugna el uso del préstamo adaptado al igual que ocurre con la voz “mitin”.	315

CAPÍTULO

0

RESUMEN Y *ABSTRACT* DE LA TESIS DOCTORAL

RESUMEN

Esta tesis doctoral demuestra que el vocablo “líder” apareció en España en la primera mitad del siglo XIX y que evolucionó hacia el complejo concepto de liderazgo que conocemos hoy, en sintonía con el pujante desarrollo de los estudios sobre esta materia. Esta es una obra multidisciplinar basada en el *método histórico*. Como compendio cronológico del liderazgo, la tesis se divide en tres grandes bloques temáticos. El primero, analiza la historia del significado de la voz “líder”, buscando la abstracción de sus rasgos distintivos desde el hombre prehistórico hasta personajes de nuestros días. Se ha realizado un amplio análisis del caso de numerosos personajes de la historia de nuestro país, que ha permitido hallar características y patrones de comportamiento comunes, que se han cuantificado. El segundo bloque, indaga y descubre cómo y cuando apareció la voz “*leader*” (luego “líder”) en lengua española y describe la intensidad de su uso escrito a lo largo de los siglos XIX y XX. El tercer bloque, detalla el desarrollo contemporáneo del concepto de liderazgo, a través de los estudios académicos y científicos que han devenido en la categoría proto-científica de estudios de liderazgo o teoría del liderazgo. Finalmente se concluye que el término “líder” y el concepto de liderazgo existen y se desarrollan porque resultan claramente útiles para nuestra sociedad moderna.

ABSTRACT

This doctoral thesis proves that the word “leader” appeared in Spain in the first half of the nineteenth century and evolved into the complex concept of leadership that we know today, in line with the booming development of studies on this subject. This is a multidisciplinary work based on the historical method. As a chronological compendium of leadership, the thesis is divided into three main thematic blocks. The first, analyses the history of the meaning of the word “leader”, from the prehistoric man to modern-day characters, looking to conceptualise their distinctive qualities. We performed a comprehensive analysis of numerous case studies from the history of our country, which pinpoint common characteristics and patterns of behavior, which have been quantified. The second section investigates and discovers how and when the word “leader” (later “líder”) appeared in the Spanish language and describes the intensity of their written use, throughout the nineteenth and twentieth centuries. The third block, details the contemporary development of the concept of leadership through academic and scientific work, up to a point where leadership studies or leadership theory have reached a proto-scientific status. Finally, it is concluded that the term “leader”, and the concept of leadership exist and develop because they are clearly useful for our modern society.

CAPÍTULO

1

INTRODUCCIÓN

Esta tesis nace en un momento en el que el *liderazgo* es objeto de numerosas atenciones en ámbitos sociológicos tan diversos como la organización, la empresa, la docencia, el deporte, la política, la milicia o la religión, entre otros. Existe una proliferación explosiva de textos relacionados con la materia que invitaban a buscar con tino una delimitación del alcance. A la vez, desde el primer momento era necesario encontrar un campo de investigación novedoso, cuyas evidencias originales pudieran animar un trabajo doctoral que ensancharan los límites del saber.

Había que plantear una investigación que resultara realista en sus ambiciones pero original en sus resultados para poder aportar una “contribución significativa” al conocimiento científico, como propugnan los profesores británicos Phillips, E. y Pugh, D. (2008: 81). Además, de ello, la complejidad de la tarea había de estar al alcance de las competencias, disponibilidad y capacidades del doctorando, incluyendo las presupuestarias.

En España no se había escrito antes una tesis que ofreciera resultados específicos sobre el origen de la utilización del término “líder” y su evolución conceptual posterior, tratado desde una perspectiva histórica. Existen estudios limitados sobre historia del liderazgo o sobre el liderazgo en la historia, pero no específicamente sobre el origen español del vocablo.

En su artículo, “Liderazgo a través de la Historia”, el profesor de la Universidad de Pereira, Estrada, S. (2007: 343-348) analiza la figura líderes históricos y encuentra patrones comunes de personajes en las civilizaciones antiguas, de la Edad Media, de la Iglesia Católica y de la Revolución Industrial.

1 INTRODUCCIÓN

En su manual sobre liderazgo¹, los académicos Bryman, A., Collisson, D., Grint, K., Jackson, B. y Uhl-Bien, M. (2011: 4-14) dedican su primer capítulo, titulado “Una Historia del Liderazgo”², a una revisión retrospectiva. En ella, Grint et al. (2011) abordan la evolución reciente de diferentes corrientes y estudios sobre liderazgo, tanto clásicos como modernos. Es decir, desarrolla una historia *de la teoría* del liderazgo. Por su parte, los investigadores Kakabadse, A., Nortier, F. y Abramovici, N. (1998: 53) escriben un breve compendio, tratando algunas figuras prominentes de la historia, que divide en cuatro categorías: *líderes heroicos* (Alejandro Magno), los *antihéroes* (Oliver Cromwell, Napoleón Bonaparte), los *líderes no-heroicos*³ (Ulysses Symphon Grant) o el *falso líder heroico* (Joseph Stalin).

Otros autores, como Mumford, M. y Friedrich, T. (2010: 1-27) tratan de la Historia de la Investigación en Liderazgo, desde la vertiente de la aparición de los primeros estudios y aproximaciones a la disciplina.

Conforme se avanzaba en la concepción de la investigación, se constató que las pesquisas sobre *historia del liderazgo* arrojaban resultados circunscritos a la *historia de los estudios de liderazgo* o a la mera etimología de la palabra “*leader*”. Ello invitaba a orientar el diseño de la investigación; la subsiguiente formulación de las hipótesis y la redacción de estas páginas, a encontrar la aparición y explicar evolución del vocablo en lengua hispana.

Muchos miles de autores, más o menos autorizados, han escrito sobre esta materia poliédrica pero sin llegar a responder a las preguntas clave que sirviera de base de partida para este trabajo de investigación: ¿Cómo llegó a España el concepto? ¿Cuándo empezó a utilizarse? ¿Quiénes fueron los pioneros en su utilización? ¿Cómo evolucionó con el paso del tiempo? ¿Por qué se consolidó?

Además de responder a estas preguntas, estas páginas deben responder a una tesis general que resulte sencilla (*thesis*, en su origen griego); entendiéndola en su primera acepción de la Real Academia Española⁴, que la define como:

1. *The SAGE handbook on Leadership*.
2. *A History of Leadership*.
3. *The unheroic leader*.
4. *Diccionario de Lengua Española*. Edición del Tricentenario. Real Academia Española. 2016.

“conclusión, proposición que se mantiene con razonamientos”. A pesar de su complejidad, este trabajo debe responder con claridad a preguntas fáciles, que se responderán con una proposición sencilla. Para evitar confusiones con este documento, a tal postura la denominaremos “*thesis*” a lo largo de estas páginas.

Así, la *thesis* general defendida tras la investigación es que las voces “*leader*” y “líder” se introdujeron y crecieron en el habla española por alguna causa, pero no por casualidad. Explicado de forma simple, la razón última de su aparición y desarrollo es que el término “líder” resulta útil como concepto y como vocablo. “Hace un trabajo” necesario como parte de nuestra lengua, que no es fácil que hiciera ningún otro. Por eso su sinonimia actual es imperfecta, no hay una palabra que signifique exactamente lo mismo.

Las palabras, “líder” y “liderazgo” existen porque con un significante, absorben muchos significados ventajosos para explicar símbolos e ideas en nuestra compleja sociedad moderna. Si no existieran, probablemente utilizaríamos otras palabras. En definitiva, utilizamos la voz “líder” porque nos es “útil” para decir muchas cosas que caben en dos sílabas (que no abarcan otras como “adalid”, “jefe” o “caudillo”).

A pesar de este prurito de sencillez de partida, estructurar esta tesis doctoral ha constituido un triple reto. El primero, es que el término líder y el concepto de liderazgo como objeto de investigación, suponen una materia extensísima sobre la que se han escrito cientos de miles de obras y artículos en diversas lenguas. El segundo, afecta al periodo de investigación que ha abarcado todas las etapas de la historia –si bien el objeto principal se ha circunscrito a la Época Contemporánea–. El tercer reto, lo constituye el hecho de que la investigación toca muchas y diferentes ciencias, disciplinas y áreas del conocimiento. Esta tesis no es únicamente un trabajo de historia contemporánea, es un trabajo multidisciplinar que recoge saberes dispares que ha sido preciso conjugar de forma coherente.

Al tratar de la historia del liderazgo, se han incluido los casos de numerosos personajes relevantes sobre los que era obligado detenerse, analizando el contexto político, social, económico, militar y religioso en el que vivieron. La investigación comienza con el origen de los primeros homínidos en el paleolítico y el recorrido termina en las teorías científicas más modernas y actuales

sobre liderazgo. Los líderes de la historia peninsular que hemos incluido empiezan con el caudillo lusitano, Viriato y concluyen con jefes de la política de hoy, como Pablo Iglesias o Albert Rivera. Esta labor de contextualización era imprescindible para poder abordar con garantías el análisis razonado del porqué de la aparición de un fenómeno lingüístico nuevo.

A lo largo de estas páginas se hará preciso distinguir entre el líder de hoy y el líder de otros tiempos históricos, que si bien mostrarán características comunes, no pueden ser juzgados desde los mismos patrones éticos o morales. Como también lo será distinguir entre el significante (la palabra “líder”) que no siempre ha existido, el significado de dicha palabra, que sí tiene claros antecedentes y la evolución del concepto de liderazgo, que es un fenómeno exclusivo de la historia contemporánea.

Ese trabajo pluridisciplinar ha obligado a que en la investigación se manejan fuentes relacionadas no sólo con la historia, sino también con la epistemología, la antropología, la filología, la lingüística (en sus vertientes lexicológica, lexicográfica y semántica), las ciencias sociales, las ciencias empresariales, la sociología e incluso la doctrina militar moderna. Esta *transversalidad* ha conllevado una notable complejidad a la hora de mantener un dominio suficiente y simultáneo de todas las áreas de conocimiento, previa a la demostración de resultados mediante una exposición razonada.

El desarrollo de esta tesis doctoral es de vocación precursora y podrá servir de base de partida para futuras investigaciones. Es posible seguir desarrollando y perfeccionando el estudio científico en lengua española y de una materia tan rica y polisémica como es el liderazgo.

1.1. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL

Una sencilla búsqueda⁵ del término “leadership⁶” en la base de datos Google Académico arroja un resultado de 3.390.000 trabajos. Si se introduce la palabra

5. Realizada a 4/11/2016.

6. *Leadership*: liderazgo.

“liderazgo”, el número de obras es de 420.000, aproximadamente un 12% de las anteriores. Es un número muy alto como para poder revisar siquiera una mínima porción de ellos. Con el cambio de siglo, los profesores expertos en liderazgo, Goffee, R. y Jones, G. (2000: 79) ya alertaban de esta proliferación y afirmaban que sólo en el año 1999 se publicaron en el mundo más de 2.000 libros sobre liderazgo. Ambas evidencias son un botón de muestra de la enormidad que supone circundar el tema general de esta tesis doctoral⁷.

Ante esta sobreabundancia de escritos sobre el concepto de liderazgo, ha sido preciso acotar ordenadamente el campo de acción de la pesquisa, incluyendo sólo aquello que fuera relevante para cumplir los objetivos que se han marcado, evitando así, sobredimensionar la estructura y las páginas de esta tesis doctoral.

Se ha evitado deliberadamente entrar a describir el estado del arte en lo que se denomina *estudios de liderazgo* o *teoría del liderazgo*, puesto que ello será objeto de una descripción muy pormenorizada en el capítulo 4. En él se disertará profundamente sobre el origen y evolución tanto lingüística como científica del término líder. Ello puede generar la falsa sensación de liviandad de esta sección, pero se observará que, antes o después, se recogen con todo detalle las principales corrientes sobre liderazgo que se han sucedido a lo largo de los siglos XX y XXI.

Se ha realizado una investigación sobre el estado de la cuestión que mostrara evidencias de originalidad del enfoque de esta tesis, sorteando el estado de la cuestión del liderazgo en general. El análisis se ha concretado en lo se conoce hoy sobre el tema específico que nos ocupa para refutar o, en su caso, validar que la investigación pueda aportar un conocimiento científico nuevo y sustancial.

Para cumplir con este principio, se han revisado obras de:

- Autores que hayan escrito específicamente sobre el tema central de la tesis: el origen del término líder y su evolución posterior en nuestro idioma como concepto de interés científico.

7. En el buscador Google general, los resultados de búsqueda de “leadership” y “liderazgo” son 534 millones y 43 millones de entradas respectivamente.

- Autores que hayan escrito específicamente sobre la historia del liderazgo.
- Autores que hayan escrito sobre grandes líderes de la historia.
- Autores que hayan escrito sobre el origen etimológico del término en cuestión.
- Revisión de tesis doctorales relacionadas directamente con los temas antes descritos.
- Revisión de tesis doctorales que versaran sobre líderes o liderazgo en general.

Un primer paso, para realizar una aproximación metodológica apropiada sobre el estado de la cuestión era plantear era cuáles serían las “fuentes de conocimiento” autorizadas, utilizando la expresión del filósofo austriaco Karl Popper (1967: 23-25). Siguiendo la misma diferenciación del autor, había que discriminar entre “conocimiento” y “conocimiento científico” –sin entrar en la disquisición sobre la naturaleza misma del conocimiento o de la ciencia, que se verá más adelante–.

A efectos prácticos, se ha examinado la diferencia entre fuentes de conocimiento y fuentes de conocimiento científico antes de decantarnos exclusivamente por las del segundo tipo, dada la naturaleza de una tesis doctoral. En este trabajo, pues, se considerará como fuente válida de conocimiento aquella que provea informaciones obtenidas por las pesquisas directas del autor. También será aceptable la proveniente de fuentes secundarias que se puedan denominar “científicas” o como mínimo “académicas”, es decir, publicadas conforme a una metodología lógica y unas normas reconocibles.

Las indagaciones realizadas arrojan un resultado general: el tema central del origen de la voz “líder”, que permita responder a las cuestiones de partida, se ha tocado de forma sólo tangencial por las fuentes, pero no de forma específica. Mucho menos si, como es el caso, el enfoque se circunscribe exclusivamente al idioma castellano y a la historia contemporánea de España. Como ya se ha explicado, Estrada S. (2007: 343-348) escribe sobre personajes destacados en diferentes épocas; Bryman et al (2011: 4-14) o los profesores Mumford y Friedrich (2010:1-27) abordan la historia de los

estudios sobre liderazgo y la historia de la investigación sobre liderazgo respectivamente; Kakabase et al (1998:53) nos describen algunos líderes de la historia del mundo. Todos ellos son trabajos insuficientes para explicar el caso español.

Profundizando en el estado de la cuestión, Vera J. M. y Noriega D. (2014) analizan 30 ejemplos de líderes contemporáneos de España y de otros países de diferentes ámbitos sociológicos: historia antigua, negocios, deporte, cocina, empresa, política. Los autores hacen un análisis de las cualidades que les adornan, pero sin establecer patrones comunes. El profesor de la Universidad de Éxeter, Jeremy Black (2008) analiza 59 líderes militares que ganaron sendas campañas bélicas, retratando las actuaciones de estos personajes relevantes en diferentes dataciones: desde el caudillo persa, Ciro el Grande, en el siglo VI a.C, hasta el reputado Almirante Chester Nimitz, distinguido en la Segunda Guerra Mundial. Otros autores, como el psicólogo Howard Gardner (2008) han analizado líderes de la historia a través de sus “mentes” desde un enfoque cognitivo.

Estos estudios, aunque se aproximan más al relato historicista que podrá encontrarse en los capítulos que siguen, no aportan luz alguna sobre el origen del término “líder” en español, o su evolución temporal en nuestro país.

Tradicionalmente, la mayor parte de los estudios de liderazgo están relacionados con la organización, la psicología o la gestión, aunque desde hace años se viene ampliando el foco a otros muchos ámbitos sociológicos nuevos como la educación, el deporte (Cubeiro, J.C. y Gallardo, L., 2010) o la milicia (Nye, R., 1986; Stoneberger, B., 2005).

También los líderes de los medios de comunicación globales han sido objeto de estudio. A mediados de los años noventa, los periodistas Frattini, E. y Coliás, Y. (1996) describen a los grandes magnates de los *media* internacionales, denominándolos “los tiburones de la comunicación”.

La sobreabundancia de los estudios de liderazgo sobre diferentes facetas del ser humano poco ayudaba a esclarecer la cuestión central, más allá de constituir una clara evidencia de que su uso se está extendiendo.

1 INTRODUCCIÓN

Otra fuente de conocimiento científico que se ha revisado exhaustivamente es la de tesis doctorales en español relacionadas con líderes o con liderazgo. Se ha realizado una revisión pormenorizada⁸ de las 211 tesis doctorales en banco de datos “TESEO” del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte que contuvieran o bien la palabra “líder” o bien la palabra “liderazgo”.

El resultado ha corroborado el análisis previo: aunque los aspectos de liderazgo tratados son ya muy variados: sociedad, educación, economía, dirección, política, ética, empresa, organización, deportes, redes sociales, juventud, administración pública; no se ha escrito ninguna específicamente sobre la historia del término o del concepto. En ninguna de ellas se aborda cómo se introdujo el vocablo en el habla o cómo fue su desarrollo histórico en la sociedad española contemporánea.

Un análisis más detallado de las tesis doctorales, ofrece evidencias que permiten establecer la proporción temática general de aquellas que contuvieran en su título las palabras *líder* o *liderazgo*.

Se han agrupado en once áreas temáticas preponderantes, desde la más común hasta la menos habitual:

• Organización, dirección, empresa:	31,3%
• Educación, enseñanza:	25,1%
• Política:	9,5%
• Sociedad, políticas sociales:	6,8%
• Deportes:	6,8%
• Administración Pública:	6,1%
• Tecnología:	2,7%
• Religión:	2,7%
• Historia:	1,9%
• Psicología:	2%
• Otros:	5,1%

Se comprueba que de las once categorías reseñadas, ya sólo las tres primeras: *organización*, *educación* y *política* acaparan el 65,9% de las tesis

8. Cifra en diciembre de 2015, que previsiblemente habrá cambiado en el momento de la lectura de esta tesis.

doctorales escritas en español. Mientras que las cinco primeras categorías: *organización, educación, política, sociedad y deportes*, se corresponden con el 79.5% de las tesis presentadas.

Sin embargo, las tesis históricas relacionadas con liderazgo no alcanzan el 2%. Deteniéndonos en ellas, se trata de cuatro tesis de historia, de las cuales, tres son biografías de personajes considerados líderes por los autores.

Como puede comprobarse, es difícil que alguno de estos trabajos históricos ofrezca un punto de anclaje que permita empezar la investigación sobre el origen del concepto.

En las tesis agrupadas en la primera categoría de *Organización, dirección, empresa*, sí se abordan temas que verán su reflejo en el capítulo en el que se describen los estudios y teorías de liderazgo. Hay autores españoles que recogen o desarrollan teorías autorizadas como el *liderazgo ético, liderazgo situacional, género y liderazgo, liderazgo transaccional o liderazgo auténtico*.

Destacan algunas, como la tesis de García-Guiu, C. (2015) sobre liderazgo transformacional y liderazgo auténtico⁹ en organizaciones de emergencias, seguridad y defensa¹⁰. El trabajo analiza la justicia organizacional, la cohesión y la potencia grupal. Por su parte, el doctor Cascio Pirri, A. (2011) desarrolla un trabajo sobre liderazgo en la empresa familiar¹¹ y estudia (con originalidad) el efecto pernicioso que ejercen los líderes con una personalidad trastornada. La doctora Arias Gago, A. R. (2005) analiza la importancia del liderazgo en los centros educativos¹², como hemos visto, un tema muy común en el cuerpo de tesis doctorales en español. Gago (2005) señala oportunamente que el liderazgo “es uno de los aspectos más controvertidos, confuso y disperso en el campo de la elaboración teórica”, apuntando ya a la complejidad de la materia que se analizará a lo largo de estas páginas.

9. Ambas teorías de liderazgo se analizarán a lo largo de esta tesis.

10. “Liderazgo transformacional y auténtico en organizaciones de seguridad, emergencias y defensa. Relaciones del liderazgo con la identificación grupal, la cohesión de la unidad y la potencia grupal”.

11. “Liderazgo mórbido: una experiencia en empresas familiares de Cataluña”.

12. “La dirección y el liderazgo de calidad en los centros educativos”.

Por su parte, el doctor Márquez Zamohano A. (2012) desarrolla en su tesis herramientas de medición de responsabilidad social corporativa¹³ teniendo en cuenta los valores que se transmiten a través del liderazgo.

Estas tesis que se han descrito como muestra –y muchas otras– se relacionan con mayor o menor intensidad con aspectos y teorías que se tratarán a lo largo de los próximos capítulos. Sin embargo, ninguna de ellas trata lo que constituye el núcleo central de esta investigación, ni responden directamente a las preguntas formuladas en la introducción¹⁴. En definitiva, no resuelven nuestro *problema*. Han resultado útiles en la medida en que desarrollan aspectos interesantes del liderazgo, pero no aspectos clave que resulten determinantes según el diseño de investigación y del método científico aplicado.

Complementariamente, también se han revisado las tesis doctorales que contuvieran la palabra “líderes” en su título y se han encontrado dieciséis. Entre ellas destaca la de Murillo de la Cueva, F. (2000), que en su tesis: “Líderes y liderazgos políticos” realiza una investigación antropológica sobre el *homo politicus* en su proceso de liderazgo, pero que tampoco arroja luz sobre el origen del término en España. La doctora Martí Ripoll, M. (2005) analiza en su tesis los motivos de los líderes¹⁵, el porqué de sus actuaciones y el efecto que tiene entre subordinados aplicando modelos de medición internacional¹⁶.

Con todo su interés, ninguno de estos trabajos contribuye a tomar un punto de partida de la investigación que a continuación se planteará. Del balance realizado, se constata que no existen tesis doctorales en España que incidan específicamente sobre el tema central de esta tesis, cual es la historia del liderazgo en España a través de la aparición de la palabra “líder”. Tampoco se han encontrado otras publicaciones con el rigor científico suficiente como para poder establecer una base sólida para una investigación histórica basada en el caso de España (sí hay algunos referidos a otros países, que no son el objeto de nuestro estudio).

13. “Los valores de la responsabilidad social de la empresa y el liderazgo como fuentes de reputación corporativa”
14. “¿Cómo llegó a España el concepto; cómo empezó a utilizarse; quiénes fueron los pioneros en su utilización y cómo evolucionó?”
15. “Motivos de los líderes y comportamientos percibidos por los subordinados”.
16. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*.

El profesor que fue de Wheaton College, Prentice, W.C.H. (2004: 92-98) escribió en 1961 un artículo precursor sobre la verdadera naturaleza del líder. Según el estadounidense, el ejercicio del poder o la fuerza no definen el liderazgo, sino que se trata de una materia en el que influye la naturaleza y psicología humanas basada en “el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos”. Este artículo ya ofrece una pista sobre el hecho de que el relato de los líderes no será únicamente el relato del poder político, desde el punto de vista histórico.

Por su parte, la historiadora profesora de la UDIMA, Lara Martínez, L. (2009: 1-11) establece claramente una relación entre la religión y una causa de adhesión a través del análisis de las dictaduras de Francisco Franco y Augusto Pinochet. Veremos que el sentimiento religioso ha sido y sigue siendo un catalizador del liderazgo, soslayando el problema de legitimidad y obediencia sumisa a través de la manipulación del simbolismo religioso. La profesora madrileña alumbra así, un trabajo sobre el *liderazgo espurio* del que veremos claros ejemplos en el próximo capítulo.

En sentido positivo, Maldonado Roldán J. (2014: 93-108) trata de la influencia enriquecedora de la religión, en este caso el humanismo cristiano en el líder político moderno. “*Los líderes socialcristianos deben tener conciencia de que lo son y deben primero liderarse a sí mismos*” como “promotores de una ética mundial” (Maldonado Roldán J., 2014: 102, 106). También aparece, comprobamos, la religión en el liderazgo como un factor positivo de perfeccionamiento ético.

Desde el punto de vista histórico, la profesora de la Universidad Internacional de Cataluña y experta en liderazgo Tintoré M. (2003: 209-222) afirma rotundamente

“El liderazgo es un fenómeno que se ha manifestado en todas las épocas de la sociedad desde que el hombre es hombre y desde que tuvo que relacionarse con otros hombres”.

Este trabajo sí apunta en la misma dirección que esta tesis doctoral al afirmar que “el fenómeno”, “el concepto” del liderazgo, han existido siempre.

Para Tintoré (2003), existen dos tipos de líderes, los que sólo “arrastran” a un grupo y los que además de arrastrar mejoran la sociedad que lideran. Un postulado nada nuevo, cuanto que ya Sócrates y Platón se ocuparon de esta cuestión tratando de mejorar “las almas” de las sociedades en la que vivieron, a través de la educación ética de sus gobernantes.

De hecho, en las diferentes corrientes modernas sobre teoría del liderazgo es recurrente la idea de que el buen líder fortalece el bien colectivo e incluso el bien común. Otro gran teórico del comportamiento de las organizaciones, Pérez López J. A. (1991: 49) establece la búsqueda de la felicidad como uno de los principales motores de la acción humana en contraposición con el “aprendizaje negativo”. De manera similar, Renes Ayala, V. (2016: 14-21) pone a la persona en el centro del crecimiento social como objeto primordial de la política moderna.

Revisadas estas fuentes, se llega a la conclusión de que dentro del marco de los estudios de liderazgo, el trabajo tendrá que beber de fuentes nuevas, lo que a su vez provocará una originalidad en el enfoque.

Sin embargo, en la inepción del trabajo de investigación era necesario establecer claramente qué se entiende por un “trabajo original”, pues lo que pueda ser original para un autor puede no serlo para uno de sus pares. Se han rastreado, pues, indicadores objetivables de “originalidad” (que se propondrán a continuación). Para ello se ha considerado válida la categorización de Phillips, E. y Pugh, D: (2008: .82) en la que se describe que toda tesis doctoral ha de tener al menos una de las siguientes ocho características para ser considerada original:

- a. *Llevar a cabo un trabajo empírico que no se haya realizado antes.*
- b. *Hacer una síntesis que no se haya realizado antes.*
- c. *Utilizar material ya conocido pero con una interpretación nueva.*
- d. *Probar algo en el país de origen que previamente sólo se haya llevado a cabo en el extranjero.*
- e. *Tomar una técnica concreta y aplicarla a un área nueva.*
- f. *Aportar una evidencia nueva que tenga influencia sobre un problema viejo.*

- g. Ser interdisciplinar y utilizar metodologías diferentes*
- h. Fijarse en áreas en las que la gente de la disciplina no se haya fijado antes.*
- i. Contribuir al conocimiento de una manera que no se haya hecho antes.*

En este sentido, el trabajo realizado pretende demostrar cuál es el origen del concepto de liderazgo en España, algo que no se había hecho antes en nuestro país de origen (punto d).

También se aportan nuevas evidencias sobre un concepto ya conocido, como es el nacimiento de un término hoy muy utilizado desde múltiples perspectivas. Ello permitirá ejercer una nueva influencia sobre una cuestión muy estudiada (punto f).

Esta tesis doctoral es de naturaleza interdisciplinar o multidisciplinar porque se asienta sobre diversas ciencias y disciplinas para hacerlo posible (punto g).

Además, se centra en un área lexicográfica e histórica en la que ningún investigador se ha detenido hasta ahora (punto h) y, por último, resulta patente que aborda el conocimiento del liderazgo de una manera que no se ha hecho antes, cuál es su origen etimológico, lexicológico, lexicográfico y evolutivo-conceptual (punto i).

En todo caso, incluso, aunque sólo se hubiera logrado ser original en uno de los cinco indicadores mencionados, ya se producirá “contribución original al conocimiento”, que es lo que se ha pretendido (Phillips, E. y Pugh, D, 2008: 81).

Sabemos que los términos “líder” y “liderazgo” son de uso frecuente en el habla española culta. Se utilizan habitualmente en el contexto de la política, de los deportes, de la gestión, de la religión o de la milicia. Sin embargo, más allá de tener delimitado su origen etimológico hay escasez de fuentes de conocimiento científico que expliquen concretamente cuándo se introdujeron ambos vocablos en nuestro idioma, con qué antecedentes o de qué modo. Carecemos de trabajos publicados sobre la historia del liderazgo español,

1 INTRODUCCIÓN

que puedan orientar sobre causas de la potencia actual de ambos conceptos. Se sabe que la voz *liderazgo* ha alcanzado una compleja riqueza semántica, de difícil sinónima, pero la historia no nos explica claramente por qué.

Aquí radica la fuente de originalidad que justifica la existencia de esta tesis. A lo largo de estas páginas, sí se expondrá cómo, cuándo y por qué apareció el vocablo “líder” en nuestro idioma. También se abordará historiográficamente cómo fue evolucionando y cómo se conceptualizó a lo largo de los siglos XIX, XX y XXI. También se explicarán con todo detalle los antecedentes históricos tanto de grandes líderes de la historia como cuál fue el contexto de aparición de la voz.

Para futuras investigaciones, quienes deseen acceder a los antecedentes, el origen en el uso y la historia del desarrollo del liderazgo, encontrarán en esta tesis una nueva fuente de conocimiento científico, debidamente documentada. Estas páginas ofrecerán patrones contrastados para comprender mejor el fenómeno del liderazgo y las técnicas de organización y gestión de personas, algo clave para el desarrollo social. Igualmente, las pesquisas posteriores que tomen esta tesis como fuente tendrán a su disposición una extensa bibliografía que facilitará nuevos enfoques científicos innovadores.

Ante la creciente sofisticación social en la que vivimos, investigaciones relacionadas con la historia, la lexicografía, la sociología, las ciencias políticas, la seguridad y defensa, la religión o la administración de empresas, contarán con una nueva herramienta para conocer mejor qué es un líder y qué es el liderazgo. Se conocerá cómo fue la aparición y la evolución del concepto de liderazgo en España, que es ya un catalizador en la mejora de los procesos de dirección de grupos de personas y de las organizaciones.

En el uso ordinario del idioma rara vez se plantea con profundidad de dónde vienen las palabras, aunque la etimología nos enseñe eso mismo. Términos que están llenos de matices semánticos que evolucionan y que definen conceptos con significados concretos o abstractos y que mejoran el lenguaje. Cada palabra es diferente y digna de estudio, hay palabras como “filosofía” que es de origen greco-romano y lleva usándose muchos siglos (Corominas, 1990), mientras veremos que hay otras como la palabra “líder”,

que son de finales del siglo XIX y que cobraron notable pujanza al final del XX. Esta investigación no se plantea por mera curiosidad antropológica, sino que se justifica porque la riqueza y complejidad del liderazgo actual ha dado lugar a múltiples estudios, teorías y postulados, que sitúan esta disciplina en estado proto-científico –si atendemos a la denominación del catedrático de la Universidad de Granada, Francisco Herrera (2014) –.

En su sentido más amplio, este trabajo pretende ayudar a comprender mejor qué es un líder, cuándo surgió el concepto, cuáles son sus características habituales y cuáles son los procesos o técnicas para ejercer el liderazgo. Quedará demostrado que contar con más y mejores líderes contribuye al desarrollo de las organizaciones y, por extensión, al bien común de nuestra sociedad.

Es posible que en un futuro hablemos con propiedad de una nueva *Ciencia del Liderazgo*, en contraposición a los actuales *Estudios de Liderazgo*. Investigar el origen histórico y el desarrollo multidisciplinar del liderazgo en nuestro país contribuirá al conocimiento histórico de esa futura nueva ciencia, basado en una metodología empírica.

1.2. ALCANCE

Para permitir que la investigación pudiera conducirse dentro de unos límites abarcables para el doctorando, se han establecido una serie de factores que definen y restringen el alcance de la tesis. Así, se ha limitado investigación a antecedentes históricos, terminológicos y conceptuales en lengua española, desde que se tienen los primeros registros escritos, hasta la época actual. Se ha estimado, sin embargo, que el trabajo quedaría incompleto si no se hiciera un estudio previo de los antecedentes de lo que hoy entendemos por *líder* y *liderazgo*. Así, se ha incluido tanto un estudio prehistórico-antropológico, como análisis del caso de notorios personajes de todas las épocas de nuestra historia, considerados como grandes líderes españoles (aunque antaño no se les denominara así). Se han obviado por tanto a los personajes extranjeros. También se ha incluido un análisis del origen etimológico anglosajón de los términos líder y liderazgo; así como una descripción detallada y docu-

mentada del floreciente desarrollo de la teoría del liderazgo desde comienzo del siglo XX hasta nuestros días. Dicha descripción sí bebe de lo que se ha hecho en otros países porque, como se verá, la mayor parte de la producción científica relacionada con los estudios sobre liderazgo es de corte anglosajón.

El esquema del alcance propuesto es el que sigue:

- **Objeto de estudio:** Se ha limitado al término “líder” y sus derivados: “liderato”, “*liderismo*”, “liderar”, “liderazgo”, “lideresa”.
- **Investigación antropológica e histórica:** La investigación antropológica e histórica que abarca todas las etapas de la historia, desde el paleolítico hasta el mundo actual, se ha limitado a revisión de antecedentes históricos y a la vida y obra de personajes destacados.
- **Investigación histórica específica:** Se ha limitado a la historia contemporánea de España.
- **Límite geográfico:** La investigación original y análisis histórico se circunscribe a España –o antiguos reinos de las coronas españolas–, con la salvedad de obligadas referencias a países extranjeros.
- **Límite de alcance de la teoría del liderazgo:** No resultará oportuno hacer una revisión total y exhaustiva de los estudios y teorías del liderazgo. Si bien se hace una compilación de las teorías más importantes, el objetivo es ilustrar la evolución compleja del concepto, más que desarrollar todo el mapa de conocimiento en torno a él.
- **Definición propia de los conceptos de “líder” y “liderazgo”:** Se ha entendido como necesario ofrecer una definición original de ambos conceptos como adenda de la investigación. Dichas definiciones no son esenciales para la validación de las hipótesis y sub-hipótesis, pero se aportan a modo de demostración de dominio de la materia.

Otra cuestión importante y que supone una limitación a esta producción científica es el relativo al aumento progresivo de las competencias del autor en los años de formación doctoral. Máxime conforme se avanza el proceso de redacción y de corrección del documento final.

Por obvio que pueda parecer, un doctorando “sabe realmente desarrollar una tesis” cuando está a punto de defenderla, no antes. Es preciso alertar que

en esta tesis convive la redacción inicial, más inexperta, con las adendas de las sucesivas revisiones, de mayor alcance y profundidad. Si se tuviera que empezar de cero, el autor es posible que ofreciera entonces un resultado mucho más depurado.

Se ha evitado la tentación “escribir la tesis dos veces” y se prefiere alertar de esta limitación consustancial al proceso de aprendizaje, en la que a menudo sobre un trabajo novel se añade material de mayor elaboración y altura. En todo caso, se ha cuidado la redacción para hacer poco apreciables estas limitaciones.

1.3 OBJETIVOS DE LA TESIS

Tras haberse analizado y establecido el estado de la cuestión, se evidencia que existe un campo inexplorado muy proclive a una investigación original que haga una aportación nueva al conocimiento científico. Como se ha explicado, parte de esa originalidad proviene de estudiar la especificidad de España como ámbito de investigación; disminuyendo así la relevancia de todo lo publicado en países punteros en este campo como son Estados Unidos y Reino Unido. El estado de la cuestión en estas naciones, en cuanto al origen y evolución del término *líder*, no es perfectamente trasladable a nuestro país. En los países de anglófonos la aparición y usos fueron completamente distintos al nuestro, por la sencilla razón de la raíz etimológica de nuestra voz es anglosajona.

El estado de la cuestión sobre el objeto de investigación en España, difiere diametralmente del que existe en el extranjero.

También se ha expuesto que el foco de la investigación ha de ponerse en una cuestión por descubrir, como el origen lexicográfico del vocablo, si lo que se pretende arrojar una luz nueva sobre una disciplina conocida y ya trabajada por otros colegas. Sin olvidar el carácter interdisciplinar y sociológico de un concepto que se utiliza en tantos ámbitos de la vida moderna. Todo ello, se llevará a cabo con ánimo de ofrecer un aporte al conocimiento que sea único.

Como punto de partida del diseño de investigación, se ha establecido un objetivo general y dieciséis objetivos específicos. Ellos serán los que marquen los vectores de actuación de las pesquisas dentro de un marco ordenado y—necesariamente— limitado. La fijación de un punto de llegada, implica el descarte de muchos otros que, aunque importantes, pueden no ser esenciales para la demostración de nuestra *thesis* y de la hipótesis que se formulará a continuación.

Tratando una materia tan vasta como el liderazgo, existe el riesgo de hacer un esfuerzo desbordado para cubrir todos los posibles flancos de una temática tan conocida. Al contrario, lo que se pretende demostrar es cuándo, por qué y cómo apareció y evolución la palabra “líder”, para apoyar nuestra *thesis* de que si existe este vocablo, es porque es útil como un significante pleno de significado.

Los objetivos que debe cumplir la investigación de esta tesis doctoral son los siguientes:

Objetivo general

Identificar cuándo apareció y empezó a utilizarse el término “líder” en nuestra historia contemporánea y cómo evolucionó hacia el moderno concepto de liderazgo.

Objetivos específicos

- Situar los primeros antecedentes antropológicos de lo que hoy conocemos como liderazgo, en los albores de la civilización ibérica.
- Analizar los antecedentes históricos del *significante* del liderazgo a través de estudios del caso de figuras destacadas de la historia de España.
- Situar el contexto histórico previo a la aparición de los primeros usos del término “líder” en lengua española.
- Establecer con precisión el origen etimológico extendido de la palabra “líder”.
- Hallar evidencias de los primeros registros de uso del término líder, en castellano en el siglo XIX.
- Realizar una revisión crítica de diferentes definiciones actuales del término “líder”, identificando puntos en común.

- Describir la evolución de uso del término “líder” y de los términos derivados: “liderismo”, “liderato” y liderazgo” a lo largo del siglo XIX y XX.
- Revisar diferentes definiciones actuales del término “liderazgo”.
- Establecer los orígenes de los estudios sobre liderazgo.
- Describir brevemente las teorías más importantes y reconocidas en materia de liderazgo y los ámbitos de prevalencia en la práctica actual del liderazgo.
- Revisar qué tipos de líderes hay en la sociedad española actual.
- Proponer una definición original del término líder.
- Proponer una definición original del término liderazgo.
- Realizar un contraste y una revisión probatoria de hipótesis y sub-hipótesis.
- Establecer las conclusiones de la tesis.

1.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

La “posición” o “postulado general” (*thesis*) que defiende esta tesis doctoral es que la palabra “líder” y la evolución del concepto de liderazgo son un fenómeno lingüístico, léxico y teórico que han arraigado porque cumplen una función útil. Es un fenómeno cuyo desarrollo que no se ha producido por mera casualidad. La voz *líder* “hace un trabajo” que nos resuelve problemas a los hablantes: definir a alguien que es más que un simple director o jefe porque tiene unos atributos que trascienden la mera acción de mando. Como se verá, el líder es alguien que “conecta” de forma especial con sus seguidores. Es notorio que el líder posee “algo más” que un jefe.

Sin embargo, de esa *conexión* surgen inmediatamente otros interrogantes que resulta necesario responder: ¿cómo conecta? ¿Por qué conecta? ¿Ésa conexión es innata? ¿Hablamos de un fenómeno intuitivo o racional? Éstas y otras cuestiones han sido objeto de un gran aparato teórico por parte de los eruditos desde principios del siglo XX.

Esta pesquisa tratará de responder también a otras preguntas más esenciales referidas a la historia contemporánea de España: ¿cuándo apareció? ¿Cómo

empezó a usarse? ¿Cómo evolucionó? ¿En qué estudios o teorías derivó? ¿Por qué resulta tan atractivo?

Restringir la investigación a la mera aparición de un nuevo vocablo hubiera tenido un limitado interés. Sin embargo, la originalidad de esta propuesta radicará en descubrir cómo de ese vocablo, de ese *significante*, derivaron muchos *significados* nuevos y útiles que además son el punto de partida de un *corpus* científico que hoy denominamos estudios de liderazgo¹⁷.

Para sostener la posición (*thesis*) que defiende este documento previamente se hace preciso validar su *hipo-thesis*, una posición previa o “suposición” en su significado literal¹⁸.

Para el catedrático de filosofía, López-Barajas, E. (2015: 342), una hipótesis en metodología científica es también la “suposición” que permite extraer consecuencias y cuya validez puede confirmarse o negarse¹⁹.

Para López-Barajas, E. (2015: 159) la hipótesis de trabajo además de responder a necesidades teóricas, debe “resolver los problemas de la sociedad” y sus demandas de formación. Aplicando este principio a este trabajo, la hipótesis formulada no debe serlo como ejercicio teórico caprichoso, sino que ha de “resolver un problema” (que se planteará en el capítulo de metodología) y por tanto ser útil.

Antes de formular la hipótesis y sub-hipótesis de este trabajo, es preciso detenerse en cuáles son los tipos que existen y por qué se elegirá una u otra. El profesor mexicano Ávila Baray, H. L. (2006: 27) expone que existen cuatro tipos de hipótesis válidas para diseñar un método válido: *hipótesis de investigación*, *hipótesis de nulidad*, *hipótesis alternativa* e *hipótesis estadística*.

17. *Leadership Studies*.

18. Etimológicamente *hipo-thesis* significaba en latín *suppositio*, o sub-posición. As su vez derivado del griego ὑπόθεσις, suposición).

19. Definición de López-Barajas: “Una suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia. La hipótesis de trabajo se establece provisionalmente como base de una investigación que puede confirmar o negar la validez de aquella”.

Un subtipo de la hipótesis de investigación es la *hipótesis descriptiva* que es la que define Ávila (2006) como la que “describe una situación relacional entre las variables que se someten a estudio”.

Para esta tesis doctoral se formula una hipótesis de tipo *descriptivo*, en la que se identifica una unidad de análisis y una variable independiente y una variable dependiente (Castillo Bautista, R., 2009).

A continuación se formulan las hipótesis y sub-hipótesis de esta tesis doctoral:

- **Hipótesis general:**

El término “líder” se introdujo en el habla española como anglicismo a finales del siglo XIX y evolucionó como voz polisémica socialmente útil.

Los elementos de la hipótesis son los siguientes:

- Unidad de análisis: – el vocablo líder.
- Variable independiente: – el periodo de aparición del vocablo.
- Variable dependiente: – la evolución posterior del vocablo.

A esta hipótesis general se suman cinco sub-hipótesis relacionadas con ambas variables.

- **Sub-hipótesis 1 – Significado antiguo, significante nuevo:**

La voz “líder” posee un significado que en realidad siempre ha existido a lo largo de la historia española. Aunque su significante fuera otro, desde la edad antigua ha habido personajes trascendentales que comparten rasgos y características comunes de lo que hoy conocemos como un “líder”.

- **Sub-hipótesis 2 - Consolidación en el siglo XX:**

El vocablo “líder” se consolidó en el habla semi-culta a partir de la segunda mitad del siglo XX y más particularmente en su último cuarto. El término ha venido a imponerse claramente a otros términos como “caudillo”, “guía”, “adalid”, “cabecilla”, “abanderado”, “dirigente”

o incluso “jefe”, porque su significado contiene matices semánticos que conlleva una mayor conexión emocional entre el líder y el seguidor.

- **Sub-hipótesis 3 - Evolución diferente según contexto:**

La palabra “líder” y términos derivados de “liderismo”, “liderato” y “liderazgo” tienen una raíz etimológica común, pero su evolución semántica ha derivado hacia significados con matices diferentes según el contexto: político, deportivo, religioso, de opinión, profesional, militar, carismático o coloquial.

- **Sub-hipótesis 4 - Estudios académicos y teorías derivadas:**

Desde mediados del siglo XX, el significado de la palabra “líder” ha adquirido tal riqueza semántica que es preciso recurrir al concepto de liderazgo para explicarlo. Por influencia de los primeros estudios de liderazgo en Estados Unidos, que dieron origen a nuevas teorías y corrientes, los conceptos de “líder” y “liderazgo” se han ido despegando de su significado y uso primitivos, dando lugar a un desarrollo disciplinar proto-científico, que resulta muy útil para la sociedad”.

- **Sub-hipótesis 5: Rotura de sinonimia:**

En la España actual el significado del término “líder” ha experimentado una evolución semántica compleja, que en muchos contextos se aleja de la sinonimia de la palabra ‘jefe’ porque el ejercicio del liderazgo conlleva una conexión más intensa con los seguidores o subordinados para conseguir un fin común”.

CAPÍTULO

2

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para el catedrático de la Universidad de la Rioja, López-Barajas, E. (2015: 52) la metodología científica se define como “*el modo ordenado de proceder para desvelar el conocimiento de la realidad, lo verdadero de las cosas, e interpretar el sentido de las mismas [...] en el ámbito de cada una de las áreas de conocimiento*”.

Bunge, M. (2000: 7) asegura que “el método científico es un procedimiento para tratar una serie de problemas. Cada clase de problemas requiere un conjunto de métodos o técnicas especiales.” Explican Bunge, M. (2000: 21) que las ciencias se dividen básicamente en dos tipos, las formales y las factuales. Mientras que las primeras están basadas en constructos abstractos

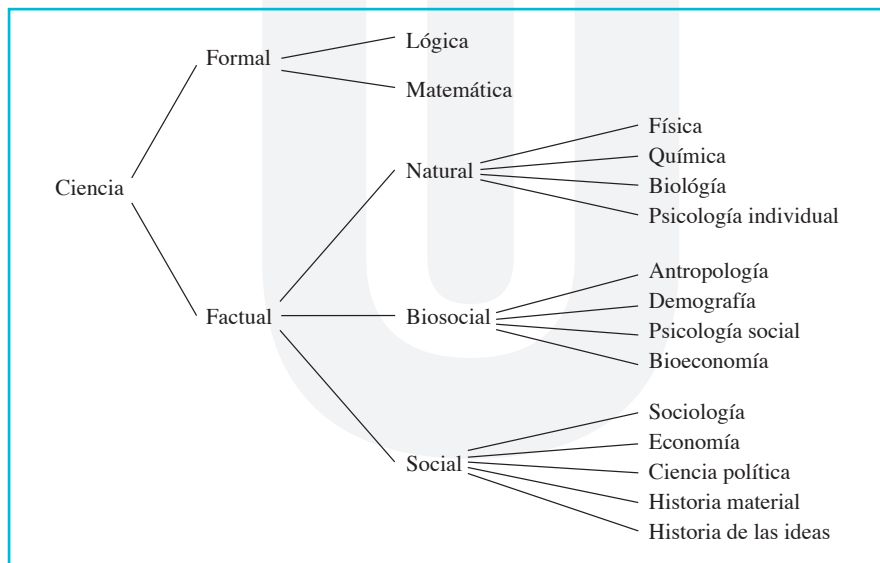


Ilustración 1. Tipología de las ciencias. Bunge (2000: 21).

con sus propias *fórmulas*, las segundas se basan en datos *fácticos* de la más variada naturaleza. Según Cegarra Sánchez, J. (2004: 5) los “rasgos esenciales” del tipo de conocimiento de las ciencias fácticas son la *racionalidad* y la *objetividad*.

A lo largo de la historia de la humanidad la concepción del saber y más tarde de la ciencia no han cesado de evolucionar. Aún hoy siguen existiendo corrientes variadas y en algunos casos contradictorias sobre qué es la ciencia y cómo debe alcanzarse el conocimiento científico.

En su compendio sobre teoría del conocimiento, el eminente catedrático de filosofía de la UNED, Sánchez Meca, D. (2012) hace un repaso *desde el problema del conocimiento en el mundo antiguo y medial*, hasta la *teoría comprensiva de la racionalidad* en el mundo actual. Para dicho autor, el conocimiento humano ha sido abordado desde una perspectiva histórica que se relacionan a título expositivo:

Mundo antiguo

- La lógica aristotélica del significado de las cosas.
- La teoría platónica de las ideas.
- Lógica y metafísica de Aristóteles.
- Estoicismo, neoplatonismo y cristianismo.

Edad Media

- Realismo, nominalismo y conceptualismo.

Edad Moderna

- El racionalismo y el conocimiento matemático como modelo en el Renacimiento.
- Descartes y la matemática como filosofía universal.
- Bacon y Hobbes. Empirismo: la experiencia como origen del conocimiento.
- Kant y el planteamiento transcendental.

Época contemporánea

- Conocimiento y dialéctica: Hegel y Marx.
- El conocimiento como epistemología de las ciencias

- El conocimiento objetivo, contexto teórico husserliano, la metamorfosis heideggeriana.
- Conocimiento, lógica y lenguaje.
- Teoría del conocimiento como lógica de la investigación científica.
- Teoría del conocimiento como teoría hermenéutica.
- El problema de la verdad en las ciencias histórico-hermenéutica.
- Conocimiento como comprensión e interpretación crítica.
- Teoría del conocimiento como teoría de la crítica de la sociedad. La metacrítica del conocimiento.
- Teoría tradicional y teoría crítica.
- Teoría comprensiva de la racionalidad.

Sólo listando las corrientes teóricas del conocimiento, se constata la compleja imbricación que para el hombre ha tenido conceptos como *existencia*, *pensamiento*, *conocimiento* y *materia*, en la época clásica o conceptos como *verdad*, *teología*, *filosofía* y *ciencia*, en la edad media y edad moderna. En todos los casos se constata que el hombre está en una constante búsqueda de la verdad, que según la definición tomista del gnoséologo Llano, A. (1991: 25) “*la verdad es la adecuación entre la cosa y el conocimiento*”.

Con un fundamento tan complejo y variado, cualquier trabajo científico presenta una dificultad inicial, al no existir métodos o sistemas de investigación “oficiales” o “autorizados”. Ni siquiera existe una definición universalmente acatada de lo que significa la *ciencia* o *investigación científica*, ni siquiera el *método científico*. Sánchez Meca, D. (2012: 437) explica que en la teoría del conocimiento como lógica de la investigación científica se observa una nueva tendencia desde finales del siglo XX. La más importante es que los “hechos científicos son relativos al sistema conceptual utilizado”, es decir, el método puede variar el resultado del experimento y por tanto del hallazgo científico.

Al no existir un procedimiento estándar, el diseño de investigación podría hacer crisis desde su primera conceptualización. Afortunadamente, muchos autores sí advierten lo que cabe esperar del método científico, independientemente de que éste tenga algún grado de influencia en el resultado.

Ante la necesidad insoslayable de ofrecer claridad al problema metodológico de esta tesis, será necesario aportar algunos principios de actuación coherentes y autorizados.

Antes de realizar el trabajo científico, hay que decantarse por el método más acorde para realizar la investigación. Para ello, es preciso definir tentativa y mínimamente, qué es *ciencia* y cuáles son sus *características*.

La actual edición del Diccionario de la Lengua Española²⁰ define “ciencia” como el “*Conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales con capacidad predictiva y comprobables experimentalmente*”.

Posiblemente esta definición no satisfaga a muchos eruditos porque entre los medios de obtención de conocimientos no figure la experimentación (que sí se menciona al final de la definición) o la pesquisa. En todo caso, sí parece que la producción científica se relaciona claramente con un esfuerzo *sistemáticamente estructurado* del que se *deducen* o adivinan generalidades válidas y aplicables a otros casos idénticos o similares.

Para el doctor ingeniero, profesor que fue de la Universidad Politécnica de Cataluña, Cegarra Sánchez, J. (2004: 1) la ciencia es el “*conjunto del conocimiento cierto de las cosas por sus principios y causas; por consiguiente sólo es científico, en principio el conocimiento verdadero*”. En este caso, el autor establece claramente el nexo entre ciencia y verdad.

Para Cegarra, J. (2004: 7-13) el conocimiento científico de las ciencias fácticas poseen trece características, al ser *fáctico, transcendental, legal, claro y preciso, sistemático, metódico, verificable, analizable, comunicable, explicativo, predictivo, generalista y útil*.

Por su parte, López-Barajas, E. (2015: 35-49) explica que distinguir entre lo que es ciencia y lo que no lo es, supone una tesitura compleja que el autor denomina *problema de demarcación*. Por ello, se hace preciso establecer unos

20. *Diccionario de Lengua Española*. Edición del Tricentenario. Real Academia Española. 2016

criterios de demarcación que, según él, pueden uno o varios de los siguientes: *demostrabilidad, verificabilidad, confirmabilidad, falsabilidad, progresividad e inconmensurabilidad, intercontextualidad, construccionismo y deconstrucción.*

Se observa que Cegarra y López-Barajas sólo coinciden en una característica; el carácter verificable de la ciencia, lo cual subraya el concepto de ciencia como algo verdadero.

En tanto que trabajo científico, esta tesis es una “búsqueda de la verdad”. A sus efectos, se aplicarán algunos de los adjetivos calificativos relacionados con el trabajo científico que ya se han relacionado. El proceso será *metódico, ordenado, estructurado, verificable y comunicable.* Todos ellos serán consustanciales a la actividad de diseño y ejecución de la investigación y a la redacción del presente documento.

Para Phillips, E. y Pugh, D., (2008: 65-67) la buena investigación ha de cumplir tres premisas:

- *La investigación se basa en un sistema abierto de pensamiento.*
- *La investigación revisa los datos de forma crítica.*
- *Los investigadores generalizan y especifican los límites de sus generalizaciones.*

Combinando todo lo expuesto, se pretende dotar a la investigación de las siguientes características metodológicas iniciales:

- **Abierta:** La investigación expondrá resultados de fuentes que están al alcance de cualquiera y que pueden ser utilizadas, contrastadas o refutadas a posteriori por otros investigadores.
- **Comunicable:** Los resultados de la investigación serán claramente comunicados a través de este documento y, en su caso, en la defensa oral del doctorado.
- **Crítica:** Los datos se expondrán sin dar nada por supuesto y las conclusiones se basarán siempre en las evidencias aportadas.

- **Estructurada:** La investigación seguirá un diseño específico²¹.
- **Generalizadora:** La investigación generará principios generales relativos a la aparición y evolución del vocablo “líder”.
- **Metódica:** La investigación seguirá un método científico contrastado, en este caso el *método histórico*.
- **Ordenada:** La investigación seguirá un orden lógico y cronológico.
- **Verificable:** Como consecuencia de ser una investigación abierta, los resultados que se obtengan podrán ser fácilmente verificables terceros. También podrán ser ampliados, contrastados, matizados o refutados.

Expuestas las características metodológicas iniciales, falta responder a la pregunta de cuál debe ser el *método científico* más adecuado para llevarla a cabo.

La multiplicidad de concepciones del conocimiento dificulta la elección del método correcto para desarrollar la investigación de manera fundada y razonable. Examinado cuál debía ser el enfoque de la investigación y se concluye que la mejor manera de cumplir con los objetivos y responder a las hipótesis planteadas es construir un relato histórico y evolutivo del *objeto* de investigación: la palabra “líder” y sus derivadas, a través de nuestra historia contemporánea.

Esta tesis doctoral es un trabajo de indagación eminentemente histórico, como así lo indica su título, por lo que la elección adecuada nos lleva a decantarnos por el *método histórico* como el más adecuado para establecer el diseño de la investigación.

El Padre Garraghan, G. J. (1946), profesor que fue de la Universidad Loyola de Chicago, publicó su obra *A guide to historical method*²² a mediados del siglo XX y tuvo una gran repercusión.

21. Ver sección “Diseño de la Investigación”.

22. *Guía del método histórico*.

Según el Padre Garraghan (1946: 3) “El término historia se asocia con tres conceptos relacionados pero intensamente diferentes: a) eventos humanos pasados; actualidad pasada; b) el registro de lo anterior; c) el proceso o técnica de realizar este registro”. Son tres conceptos que se relacionan íntimamente con la metodología de producción historiográfica.

Garraghan (1946: 33) define así el *método histórico*²³:

“Cuerpo sistematizado de principios y normas diseñado para ayudar con eficacia a reunir las fuentes de la historia, valorarlas críticamente y presentar una síntesis de los resultados obtenidos (generalmente en forma escrita)”.

Su obra detalla cómo desarrollar el método en tres pasos²⁴ que se transcriben literalmente:

- Encontrar las fuentes (heurística).
- Valorar las fuentes (crítica)
- Presentación de los resultados de la investigación (síntesis y exposición).

Según el profesor de la Universidad de Zaragoza, Pasamar Alzuria, G.V. (1992: 183-214) el método histórico surgió en la historiografía en el siglo XIX para encontrar una “específica metódica de la investigación” (Pasamar Alzuria, G.V., 1992: 183). Simiand, F. (1960: 83) afirma que el método histórico “no es sino el proceso de conocimiento experimental *indirecto*. Es decir un conocimiento que en efecto se obtiene por la intermediación de otra persona²⁵”. Más adelante se detallará cómo es la estructura del método aplicada a la presente investigación.

En el caso que nos ocupa, se ha cuidado que tanto la elección del tema de desarrollo, de su *thesis*, el postulado general en sentido amplio y la defini-

23. *Systematic body of principles and rules designed to aid effectively in gathering the source materials of History, appraising them critically, and presenting a synthesis (generally in written form) of the results achieved.* Traducción del autor.

24. *Finding the sources (heuristic). Appraising the sources (criticism). Presentation of the results of research (synthesis and exposition).* Traducción del autor.

25. En francés original: *esprit* (espíritu).

ción de objetivos, así como de las hipótesis se haya llevado a cabo extrema precaución. De esa manera se evita entrar en las “aguas pantanosas” al acometer un trabajo científico (Tortosa, V., 2014: 21).

Resuelta la primera cuestión metodológica, surge una nueva barrera: el liderazgo y sus técnicas se aplican múltiples ámbitos sociológicos y es el objeto de miles de libros y de textos de todo tipo. Como apunta Puglisi, A. (2006: 445-452) “el tema del liderazgo es difícil y complicado de abordar”, ya que a él se dedican centenares de investigadores autorizados con ideas e ideologías propias.

Esta razón justifica que para abordar el trabajo fuera necesario encontrar un método, el *histórico*, que pudiera ser lo suficientemente generalista para describir de manera cronológica el relato de las investigaciones, proporcionando un hilo conductor que hilvanara las múltiples disciplinas abarcadas por esta tesis.

También ha sido preciso atender a las cuestiones *formales* que toda tesis doctoral (Phillips, E. y Pugh, D., 2008: 76-78) debe abordar teóricamente:

- **Comprensión del fondo:** Que en el caso de esta tesis se sustancia en la exposición sobre estado de la cuestión.
- **Comprensión del problema a investigar:** Que en esta tesis se corresponde con los objetivos de investigación e hipótesis.
- **Comprensión de los datos:** Que en esta investigación se verificará con la correcta interpretación de aquellos que se generen.
- **Contribución al conocimiento:** En este caso los descubrimientos originales derivados de la investigación.

Sánchez Meca, D. (2012: 462) va más allá y explica que el desarrollo del conocimiento en un fenómeno histórico que conlleva una *teoría de la historia de la ciencia*; una *teoría de la investigación científica* y una *guía eficaz para promover el desarrollo de la ciencia*. Lo que quiere decir que la investigación debe demostrar una comprensión histórica, científica y metodológica del problema que se pretende resolver.

Para alcanzar esa visión holística, cabe agrupar la bibliografía revisada sobre liderazgo en varias corrientes:

- **Liderazgo histórico:** Relativo los grandes líderes de la historia y textos historiográficos sobre la sociedad en la que vivieron. También obras sobre la historia contemporánea de España, como contexto de la aparición del término.
- **Liderazgo deportivo:** Bibliografía que analiza el liderazgo dentro del mundo de los deportes, tanto en su dimensión sinonímica (liderato deportivo) como el de las características de los entrenadores y deportistas que alcanzan grandes metas.
- **Liderazgo educativo:** Como se ha visto, el liderazgo aplicado a la institución educativa cuenta con un gran corpus de tesis doctorales en lengua española.
- **Liderazgo militar:** Un campo al que cada vez se presta más atención dentro de la institución castrense, como se verá a lo largo de este trabajo.
- **Liderazgo político:** Bibliografía relacionada con los hechos o la naturaleza de los políticos contemporáneos.
- **Liderazgo religioso:** Son las obras y textos relacionados con el fenómeno de aquellas personas con una influencia (benéfica o perniciosa) en tanto que cabezas de confesiones religiosas o sectas.
- **Teoría del liderazgo:** Estudios científicos teóricos sobre el liderazgo agrupados a su vez en dos grandes corrientes: la que entiende el liderazgo como una serie de características o atributos del líder, y la corriente que define el liderazgo como un *proceso* sociológico que puede ser aprendido y perfeccionado. En esta categoría también se engloba la literatura sobre liderazgo en la empresa o liderazgo empresarial.
- **Otros liderazgos:** Dado que el liderazgo es casi una “palabra baúl”, proliferan otros tipos de liderazgo como puede ser el liderazgo empresarial,

liderazgo culinario, el liderazgo de audiencia, el liderazgo de mercado o, en general, todas aquellas que definan la posición de cabeza de organizaciones o productos destacados en el ámbito mercantil. También éstas han sido objeto de revisión.

Una tendencia que se ha observado en la bibliografía revisada es que, mientras que las tesis doctorales tienden a ser más localistas, los estudios serios sobre liderazgo tienden a establecer normas de carácter más universal. Un ejemplo concreto: se han encontrado numerosas tesis sobre liderazgo aplicado a casos muy concretos de la educación, mientras que la mayor parte de las pujantes teorías sobre liderazgo tratan de establecer leyes universales proto-científicas basadas en métodos muy diversos.

Desde el punto de vista de la *teoría del liderazgo*, se hacía imprescindible acogerse a una categorización que contuviera las principales corrientes de pensamiento sobre liderazgo y varias de las más preponderantes: una de ellas, como veremos es la de Bryman, A. (92:1-21), que divide los estudios de liderazgo en cuatro periodos del siglo XX. Otra, también muy conocida, es la de Bass, B. (1990:3,6) que considera el liderazgo desde diecinueve puntos de vista y una tercera, la de Northouse, P. (2015: xvii), que contiene 15 aproximaciones y teorías reconocidas internacionalmente. Otros autores como Domínguez, G. y Mesanza, J. (1996: VI-4) atienden al proceso de liderazgo desde el punto de vista de la toma de decisiones.

Finalmente, ha sido preciso elegir la que se considera más autorizada de las categorías de corrientes de pensamiento sobre liderazgo, aportando una explicación razonada.

2.1. ENFOQUE MULTIDISCIPLINAR

Las áreas de conocimiento en las que se han realizado incursiones durante la investigación han sido múltiples y variadas. Esta tesis se caracteriza por ser transversal, lo que ha obligado al autor a darle un tratamiento *multidisciplinar*. Así, la pesquisa se apoya en las siguientes ciencias y disciplinas listadas por orden alfabético:

- Antropología
- Ciencias de la Información
- Ciencias Empresariales
- Ciencias Políticas
- Doctrina Militar
- Epistemología
- Historia
- Lexicografía
- Lexicología (etimología, onomasiología, semasiología y semántica)
- Psicología
- Sociología
- Teoría del Conocimiento
- Teoría del Liderazgo

La complejidad que supone que el desarrollo de la tesis se relacione con tantas ramas del saber obliga al empleo de un método que permita establecer un relato coherente. Como resulta imposible demostrar magisterio en todas y cada una de las ellas ya se ha explicado la opción por el *método histórico*.

Optar por este método parece muy oportuno porque el manejo de otros campos del conocimiento humano resulta inherente a la investigación histórica. El historiador debe saber de antropología, arte, artesanía, arquitectura, economía, estadística, estrategia, filosofía, geografía, política, religión, sociología, por nombrar sólo algunas. La historia no es ajena a nada, al contrario, es materia holística que se interesa por todo lo relativo al hombre, sus actos y sus circunstancias. Éste es exactamente el caso de esta tesis doctoral, que reduce además el alcance a varios vocablos objeto de estudio.

Ante el posible interrogante de por qué se ha pretendido abarcar tanto, la respuesta reside en el hecho de que, como su propio título indica, esta tesis tratará de ofrecer una visión general e histórica del concepto de *líder* y del fenómeno del *liderazgo*. La coherencia del trabajo se halla precisamente en su plenitud cronológica: desde la prehistoria hasta nuestros días, con una mayor concreción e intensidad en la época contemporánea.

Los mencionados condicionantes invitaban pues a formular este documento como una tesis doctoral de historia contemporánea; siempre con el máximo número de relatos contextuales que la enriquecieran para dar una visión global. Con el compendio de materias se construirá una imagen realista, de cómo eran las cosas antaño, basándonos en evidencias.

La limitación de fuentes primarias sobre el objeto central de la investigación también es frecuente en la investigación histórica. En este caso, se suma también a la escasez de fuentes secundarias sobre el objeto específico de estudio, que ya se ha referido. Las indagaciones abarcan todas las eras de nuestra historia y, con mayor profundidad, desde la segunda mitad del siglo XIX hasta nuestros días. Pero apenas hay investigaciones o tesis doctorales dedicadas al fenómeno del liderazgo desde el punto de vista histórico. Aunque en el mundo anglosajón, en materia muy estudiada, a España nos ha llegado principalmente el influjo de estudios y teorías.

Con todo ello, el método histórico se muestra como el más apropiado, ya que se basa en el relato y análisis de hechos acaecidos: la historia del fenómeno del liderazgo; el análisis detallado de las primeras apariciones del término “líder” y el registro de las sucesivas teorías y usos sociológicos surgidos en torno al fenómeno del liderazgo.

Gracias a él, se ha tratado de aportar la estructura, solidez, y consistencia necesarias para cumplir con rigor los objetivos marcados por la investigación.

2.2. METODOLOGÍA INVESTIGADORA

Definimos concretamente este trabajo como tesis de historia contemporánea que estudia un fenómeno de las *Ciencias Sociales*: la aparición del término “líder” y su evolución hacia el complejo concepto de liderazgo, objeto de interés científico.

El trabajo cumple con las cuatro condiciones ideales expresadas por Eco, U. (2009: 25), que el profesor italiano denomina las “*cuatro reglas obvias*” de toda tesis:

- 1) *Que el tema corresponda a los intereses del doctorando.*
- 2) *Que las fuentes a que se recurra sean asequibles, es decir, al alcance físico del doctorando.*
- 3) *Que las fuentes a que se recurra sean manejables, es decir, al alcance cultural del doctorando.*
- 4) *Que el cuadro metodológico de la investigación esté al alcance de la experiencia del doctorando.*

Tanto en lo relativo a la formación previa, la experiencia, la capacidad y la disponibilidad de tiempo se han cumplido las *cuatro reglas*; siendo conscientes de que una amplitud mayor en las tres últimas hubieran resultado en un trabajo quizá más amplio. La existencia de factores limitantes, como por otro lado existen en cualquier actividad humana, ha sido determinante en el desarrollo del trabajo porque ha conllevado la obligación de “administrarlos”. Ha sido preciso gestionar factores como interés del tema, experiencia académica previa, alcance de las fuentes, conocimiento metodológico y la experiencia en la materia; todo ello dentro de un tiempo disponible, que era necesariamente limitado.

Siguiendo la tipología de Eco, U. (2009: 27) es preciso delimitar si esta *Historia del Liderazgo* es una tesis *panorámica* o *monográfica*. Entendiendo que la amplitud que representa una tesis panorámica, conlleva una complejidad mayor que la concreción de una tesis monográfica. Finalmente se ha decidido realizar una *tesis panorámica* por considerar que, si bien es un trabajo de anchura, el tema elegido es en extremo específico, concretamente la historia de la palabra “líder”.

Se afronta el reto de desarrollar una investigación que abarca todas las épocas de la historia, pero circunscrito únicamente a un sólo vocablo de nuestra lengua, junto con sus voces derivadas, así como los conceptos y teorías surgidos de ella. Es una gran panorámica sobre algo muy concreto. De hecho, Eco, U. (2009: 32) recomienda que para las tesis panorámicas se elija una *tesis histórica* mejor que una *tesis teórica*.

Conscientes de que “*una tesis doctoral es siempre un ejercicio literario*” (Pala, G., 2012: 13) era preciso hallar un marco lo suficientemente sólido

para escribir una tesis de historia con el debido rigor científico y la exigible fluidez narrativa. Como explica el mismo autor:

“El doctorado en Historia no tiene la obligación de deleitar a sus lectores oficiales (que, al fin y al cabo, son su director y los tres miembros del tribunal) [...]. En su caso, escribir bien equivale a escribir de forma clara e inteligible”.

Como sistema concreto para la ejecución de la investigación científica de esta tesis el *método histórico*, ofrece un marco ordenado que pretende dota de estructura la investigación a través de una serie de pasos clave, como son: la delimitación del *problema* a resolver, la heurística de localización y recopilación de fuentes, la crítica de fuentes y la síntesis (que en este caso da lugar a las conclusiones).

Se ha visto que la metodología científica para el estudio de la historia no es nueva, tras la *Guía para el Método Histórico, de XX* escrita por Garraghan G. J. (1946) han surgido nuevos estudios. Posteriormente, el método fue revisado y aplicado por Shafer, R. J. y Wise, G. (1974) y también por Marías, J. (1967), entre otros. El método también ha sido modelado para su aplicación en ciencias sociales por Herrera Clavero, F. (2014: 15).

El *método histórico* se basa en el relato de hechos que han ocurrido, delimitando espacio y tiempo e identificando y cualificando fuentes y actores principales, antes de sintetizar el resultado. Haciendo una adaptación de los postulados de los autores que han escrito sobre este sistema, los pasos necesarios y que seguir se adecúan a las necesidades de esta averiguación histórica y son:

- ***Detección, delimitación y definición del problema o cuestión a resolver.*** En la investigación se plantea un problema obvio: hoy es notoria la utilización de un término “líder”, que como préstamo adaptado de la lengua inglesa en algún momento tuvo que introducirse en el habla española. Partimos de esa certeza absoluta: estamos ante una realidad irrefutable (le existencia) y en pura lógica en algún momento debió empezar a utilizarse²⁶. Son dos verdades de base, pero que en

26. A efectos de nuestra hipótesis ésta es la variable independiente.

sí no son suficientes para aportarnos un conocimiento certero sobre el origen. Por las indagaciones previas, también se sabe que el origen etimológico: la voz “líder” es un anglicismo que hoy se utiliza como préstamo adaptado.

El punto de partida se basa pues en varias certidumbres:

1. No siempre se ha utilizado la palabra “líder” en castellano²⁷.
2. Hoy, es una voz que sí se usa con asiduidad.
3. La palabra “líder” proviene del inglés “*leader*”.
4. En algún momento empezó a usarse.
5. Hoy es un concepto de éxito notorio.

Se puede afirmar que éste es el *límite del conocimiento* actual.

Pero este límite genera un *problema*: lo que se sabe no es suficiente para comprender *por qué, cómo y cuándo* se introdujo el vocablo en nuestra lengua²⁸. Tampoco aporta luz sobre las causas de que hoy en día la evolución semántica de la voz haya dado pie al desarrollo de prolijos estudios o que el afán de convertirse en un líder sea objeto de interés y aprendizaje por personas con cargos de responsabilidad. Como en toda investigación histórica, conocer bien el origen es fundamental para comprender el objeto de estudio. Si hoy un investigador ignora cómo surgió y empezó a utilizarse un concepto de tanta relevancia científica, falta un elemento de comprensión fundamental.

Desde el punto de vista lingüístico surge además una dificultad añadida: toda voz se compone de *significante* y *significado*. No basta con conocer cómo apareció y evolucionó la *forma léxica* que todos reconocemos escrita, sino también el *símbolo* o significado que un hablante asigna a dicha forma. No bastaría pues, con conformarse con estudiar la lexicografía y las acepciones recogidas en diccionarios, sino que es preciso conocer también la “historia del significado”.

27. Por extensión, además de la palabra “líder”, nos referimos a sus derivadas: “liderazgo, liderato, lideresa”.

28. A efectos de nuestra hipótesis, las variables dependientes.

Para resolver el *problema de la investigación*, es pues necesario conocer:

1. ¿Quiénes fueron los primeros líderes prehistóricos de la península ibérica?
2. ¿Qué personajes de nuestra historia han sido grandes líderes y qué características compartían?
3. ¿Cómo, cuándo y dónde aparecieron en España las formas léxicas *líder*, *liderato* y *liderazgo*?
4. ¿Cómo evolucionaron significante y significado de dichas formas?
5. ¿Por qué es tan importante el liderazgo hoy?

Si resultara posible resolver estas incógnitas se estaría produciendo un ensanchamiento de los límites del conocimiento en una materia de creciente interés sociológico.

- ***Heurística de localización, toma de contacto, recopilación e interpretación de los datos, a través de las fuentes.***

De conformidad con el *método histórico*, el siguiente paso será hallar las fuentes de conocimiento para resolver las incógnitas planteadas. Para ello, es necesario conocer con gran precisión el lugar donde se ha producido el hecho objeto de investigación. En este caso, resulta muy complejo tener un conocimiento íntimo de los lugares porque el marco general de estudios es un país entero. Sin embargo, en esa visión holística de la pesquisa sí será preciso adentrarse bien en los contextos en los que se producirán los hallazgos. En este caso, cuál fue el contexto histórico del siglo en el que se produzcan los hallazgos. Una vez descubiertos dichos hallazgos, se procurará situar tanto los detalles como el contexto de la propia aparición. En este caso, se acude a fuentes históricas, etimológicas, lexicográficas y científicas relacionadas con la historia de España y específicamente en la época contemporánea, todas referidas al objeto central de pesquisa que es la palabra “líder”.

- ***Crítica de las fuentes, señalando las fortalezas y limitaciones de éstas.***

En cuanto a la crítica de las fuentes que se ofrecerá en la sección 4.3 en este caso se realizará una crítica general, si bien es preciso destacar que la ortodoxia del método histórico distingue tres tipos de crítica:

- *Crítica mayor*: que contrasta autoría y datación de la fuente.
- *Crítica menor*: que contrasta su autenticidad en caso de ser copia de original.
- *Crítica interna*: que básicamente contrasta la propia credibilidad del autor.

En este caso, dicha crítica no resulta excesivamente relevante porque las fuentes documentales que se han usado en la pesquisa principal son generalmente facsímiles de documentos, gacetas, revistas, periódicos y libros del siglo XIX, así como fichas, notas y archivos de la Real Academia Española. Además, aunque como se verá se ha contextualizado los contenidos, realmente el objeto de estudio es muy limitado: la existencia o no de una palabra escrita. Este hecho ofrece pocos problemas de credibilidad o datación, ya que esta última aparece perfectamente reflejada en los textos que se han ido utilizando como fuentes de conocimiento.

- ***Formulación de hipótesis.***

La formulación de la hipótesis es la afirmación de partida de esta tesis para resolver “el problema” de la investigación. Se basa en argumentos siempre demostrables que tendrían que ser validados o refutados por futuras investigaciones, más profundas. Los materiales para determinar la hipótesis son principalmente el manejo de textos históricos y periódicos; diccionarios, corpus y fichas léxicas de los archivos de la Real Academia Española y la compilación de estudios y teorías consolidadas sobre liderazgo.

La formulación debe validar o falsar una teoría propia, que en todo caso supone un avance del conocimiento. Además, la hipótesis se debe acompañar de sub-hipótesis subordinadas que completen el conocimiento nuevo que se quiere generar.

La puesta en valor, tanto de la hipótesis como de las sub-hipótesis, orienta la pesquisa para lograr demostrarlas con la solvencia y rigor necesarios. Algo que no resulta sencillo porque lograr evidencias no es sólo una labor de recolección de datos, sino que supone un notable trabajo de interpretación.

- ***Contraste de hipótesis.***

Una vez recabadas las evidencias y presentadas de manera lógica, es preciso hacer acopio de los avances del conocimiento que se vayan produciendo, si es el caso. En este sentido, tras la recogida de datos y su presentación, es preciso analizarlos a la luz de las hipótesis y sub-hipótesis planteadas.

En este documento se hará en el apartado de conclusiones. Cada hipótesis formulada se someterá al contraste riguroso de evidencias halladas durante la investigación, para su validación o refutación.

- ***Síntesis (conclusiones).***

Aunque el *método histórico* describe la *síntesis y la exposición*²⁹ (Garrahan, S.J., 1946: 319) como el último de los pasos en los que se presenta el nuevo hallazgo científico-histórico; en esta obra la síntesis corresponde al apartado de conclusiones en el que se validarán o refutarán las hipótesis, se revisará el cumplimiento de los objetivos de la tesis doctoral y se hará un resumen de los hallazgos y su contribución al conocimiento. En las conclusiones se resumirá el resultado de las indagaciones originales y se indicarán algunas vías para iniciar futuras investigaciones.

Aunque también ha recibido críticas, como las del historiador Ginzburg, C. (2013: ixi) que lo considera un método más “morfológico que histórico”; se ha estimado que el sistema elegido del *método histórico*, ofrece la suficiente guía estructural para armar la el diseño de investigación y el documento de la tesis doctoral.

La puesta en marcha de este método se detallará en la siguiente sección *Diseño de Investigación*, pero es preciso alertar sobre las limitaciones inherentes a su aplicación.

Así, la investigación histórica primaria presenta grandes dificultades porque se basa en textos coetáneos con los hechos que se describen. Ello requiere una labor de detección, recopilación y clasificación, sobre el que ha sido preciso establecer límites razonables, por la sobreabundancia de documen-

29. *Synthesis and exposition.*

tación. De hecho, se ha hecho preciso utilizar aplicaciones informáticas para el rastreo en grandes bases de datos.

En cuanto a las fuentes secundarias, la búsqueda se ha basado en lo que otros autores han escrito sobre una materia, que no ha de coincidir exactamente con el objeto investigado. A lo largo de la tesis se hará una exposición de pruebas y evidencias primarias y secundarias, recurriendo a lo sumo a algunas reconstrucciones y conjeturas del autor, que serán siempre fruto de la deducción lógica a partir de hechos fehacientes. No obstante, el recurso a la deducción se ha limitado al máximo a lo largo de esta tesis, con la salvedad del establecimiento de conclusiones finales.

2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se ha analizado el estado de la cuestión, se han dilucidado los problemas metodológicos iniciales y se han descrito las características del *método histórico*. Ahora, el siguiente paso es exponer el diseño de investigación.

Como ya se ha visto, nos enfrentamos a un estado de la cuestión en la que en general, se ha escrito mucho sobre líderes y liderazgo, pero no tanto desde la perspectiva histórica. A pesar de existir una plétora de trabajos científicos, había que hallar los límites del conocimiento que permitieran desarrollar un trabajo novedoso. Teniendo en cuenta que estamos ante una tesis de historia de las Ciencias Sociales, la aplicación del método histórico se realizará mediante el siguiente diseño de investigación:

- ***La definición del problema.***

Cuando se abordó la investigación era imprescindible preguntarse qué problema había de ser resuelto y que lógicamente no estuviera dentro de los límites del conocimiento actual. Así, en las indagaciones sobre el estado de la cuestión quedó al descubierto un campo que no había sido objeto de interés preferente de los investigadores en España: el tratamiento histórico y origen lingüístico de la palabra *líder*.

Quizá por obvio, los estudiosos no habían prestado una gran atención histórica a este término que es hoy tan común en nuestro idioma. Como se ha explicado en la sección anterior, para plantear el problema de partida hubo que establecer unos conocimientos fehacientes, que dieran lugar a interrogantes que hubiera que resolver. De esta manera, si se partía de la certeza de que el término existe; de que es muy utilizado (porque lo que se utiliza es útil) y de que *en algún momento tuvo que aparecer*, la cuestión aparecía de forma nítida a la hora de diseñar la investigación: entonces ¿cuándo apareció? y ¿cuál es la historia de este objeto de estudio?

Para evitar un estudio inabordable, se planteó reducir al máximo el alcance del problema y la solución. Resultaba atractivo ampliar el campo a la historia de los estudios de liderazgo o a la historia de otros términos semejantes para establecer análisis comparados y más completos. Sin embargo, pero la investigación sólo resultaría viable, de manera realista, si se centraba exclusivamente en dos vocablos principales: “líder” y “liderazgo”, tocando tangencialmente otros derivados como “liderato”, “liderismo”, “liderar” o el neologismo “lideresa”.

Se podría haber acometido el estudio histórico comparado de otros términos como “caudillo”, “director”, “jefe” o “adaldid” pero el resultado hubiera excedido los límites de tiempo y capacidades del doctorando.

Cubrir un periodo histórico tan largo, desde la prehistoria hasta nuestros días; profundizando intensamente en nuestra historia contemporánea, ya resultaba un reto lo suficientemente amplio de abordar. Máxime, cuando el problema no resultaba de obvia solución. Había que descubrir cuándo apareció el término y cómo evolucionó, aportando datos científicos irrefutables. Conocer la historia de los estudios de liderazgo, tampoco era el objeto central de las indagaciones, porque la *tesis* o postulado que defiende en este trabajo es que el éxito del término deviene de su utilidad, pero sin centrar el foco de atención en las todas las facetas de ésta.

Por tanto, el problema que habría de resolver esta investigación es que existe escaso conocimiento científico sobre el origen y evolución del

término “líder” y del concepto de “liderazgo” en España. Ello nos priva de una sabiduría esencial para interpretar las modernas teorías del liderazgo, que tienen actualmente un gran impacto en la organización de colectivos humanos. También existe el interrogante de por qué este término, que es un préstamo adaptado del inglés, ha triunfado en nuestra lengua por encima de otros. Es pues necesario poner a prueba el concepto de *utilidad* del término.

Como toda empresa de resolución de una cuestión compleja, sería preciso marcar unos objetivos muy concretos que sirvieran de guía de las actuaciones y que son los que figuran en esta tesis.

- ***La localización de fuentes***

Los objetivos marcaban que sería preciso situar el contexto antropológico e histórico que condujeran a aclarar el origen etimológico del término líder y más tarde descubrir sus primeros usos escritos en lengua española. Para ello, era preciso encontrar una fuente de conocimiento que permitiera procesar decenas de miles de combinaciones de datos³⁰.

No parecía realista empezar a revisar volúmenes y libros escritos en la época, rastreando los términos *leader* y *líder*. Era necesario acudir a una fuente de consulta con la suficiente potencia tecnológica para trabajar datos masivos de forma automatizada. Ello decantó la balanza a favor de hemerotecas digitales y a considerar las publicaciones periodísticas como continentes de referencia del léxico culto de la época. Tales recursos permitían hacer búsquedas de diferentes términos en cuestión de pocos segundos.

Aunque pronto se evidenció una dificultad y es que los buscadores de textos “leen mal” las tipografías antiguas o los facsímiles que tuvieran poca claridad. Esto dio lugar a cientos de “falsos positivos” del término que sería preciso descartar pacientemente³¹ de forma manual. El origen

30. Para que el abordaje de la tesis, como ya se ha dicho, fuera realista y eficiente en el uso del tiempo

31. Por alguna razón el topónimo “Santander” aparecía en innumerables ocasiones cuando se buscaba el término “leader”.

de los primeros hallazgos de utilización del término tendría que ser exhaustivo: *dónde, cómo, quién, por qué y en qué contexto* se utilizó por primera vez el vocablo “*leader*”, primero, y “*líder*”, como préstamo adaptado después.

Pero hacer un análisis exhaustivo de los registros periodísticos no era suficiente para rastrear el origen y crecimiento del vocablo. También era oportuno conocer en qué época se produjeron los primeros registros lexicográficos del término, su registro en los diccionarios, asumiendo que la acepción de una voz se produce cuando su uso es común o, al menos, no es excesivamente raro.

Esto hubo de hacerse también a través de bases de datos³², porque no es sencillo encontrar físicamente colecciones completas de diccionarios de lengua española de diferentes épocas y en todas sus ediciones.

Adicionalmente, se realizarían descripciones etimológicas y lexicográficas actuales de los términos “*leader*” y “*líder*”, tanto en español como en inglés acudiendo a diversos diccionarios autorizados de uso corriente hoy en día.

Realizadas estas pesquisas será posible localizar el origen e historia de los vocablos desde el punto de vista lingüístico, pero un estudio histórico requiere además un conocimiento de la evolución del pensamiento moderno sobre liderazgo. Para conocer la historia del término *líder*, es imprescindible conocer las principales corrientes teóricas en boga, acudiendo a compendios e estudiosos reconocidos. Así, se identificarán los postulados, principios y leyes y se clasificarán según una categorización autorizada, para por último proponer aproximaciones teóricas originales del propio autor.

Otra de las necesidades que se planteaban es que si íbamos a hablar de la historia de una palabra. Pero lingüísticamente, toda *palabra* o *voz* y ésta se compone de dos partes: una *forma léxica* o *significante* (lo que

32. Concretamente el Nuevo Tesoro Lexicográfico de la Lengua Española de la Real Academia Española

leo u oigo) y un *símbolo* o *significado* (lo que entiendo de lo que leo u oigo). Por lo tanto, centrar el estudio únicamente en la representación gráfica hubiera resultado incompleto.

Era imprescindible analizar también la historia del significado a través de un estudio antropológico y del análisis de ejemplos (casos) que fueran los suficientemente ejemplificadores. Así, se planteó rastrear el origen del liderazgo desde la prehistoria y seleccionar una serie de “líderes de la historia de España” que pudieran arrojar nueva luz sobre si lo que hoy entendemos por liderazgo es algo nuevo o algo que ya existía hace siglos aunque entonces no lo llamáramos así.

- ***Combinación del método histórico con el método del estudio del caso***

Para manipular las biografías de personajes de la historia, como parte del proceso de estudio del significado del liderazgo, sería clave contar con un anclaje metodológico, más allá de la descripción razonada de cada una de ellas. Así se ha recurrido a tratar las semblanzas históricas como *casos de liderazgo*, lo que permite enfocar aspectos de la vida de los personajes desde el prisma que interesa a esta investigación.

Martínez Carazo, P. C. (2006: 165-153) afirma que, a pesar de sus limitaciones, el método del caso “es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado”.

Martínez, J. (2011: 14) defiende también la idoneidad del estudio de caso como metodología de análisis cualitativo:

“El estudio de caso estudia intensivamente un sujeto o situación únicos; permite comprender a profundidad lo estudiado; sirve para planear posteriormente investigaciones más extensas, pero no sirve para hacer generalizaciones”.

Efectivamente, revisar un solo caso no permitiría generalizar. Sin embargo en esta investigación se estudiarán los casos de 63 personajes

de la historia de España. No sólo eso, para contextualizar cada uno de ellos, será necesario revisar los pormenores de cada época, con constantes indagaciones y repasos históricos. Ello permitiría combinar el análisis cualitativo sobre la vida y obra de cada uno de ellos, con una capacidad de aproximación cuantitativa que apunte patrones comunes que sí den pie a establecer generalizaciones mínimamente válidas.

Esta combinación cualitativa y cuantitativa conlleva que la descripción de los casos, en forma de reseña bibliográfica, sea necesariamente muy breve para no sobrecargar estas páginas con lecturas largas e innecesarias.

El profesor del Real Instituto de Tecnología sueco, Johansson, R. (2003: 3), afirma que el estudio de caso se debe combinar con otras estrategias de investigación para ofrecer resultados óptimos, que es precisamente lo que aquí se ha procurado.

- ***La crítica de las fuentes.***

Tras exponer en estas páginas los hallazgos de la investigación sobre la historia, aparición, evolución y desarrollo teórico del liderazgo se procederá a la crítica de las fuentes. Como se ha dicho, la investigación



Ilustración 2. Combinación del estudio del caso con otras estrategias investigadoras según Johansson (2003).

cuenta con limitaciones que dificultan el estudio, tanto por su accesibilidad como por la limitación de tiempo inherente a todo trabajo. Recurrir a unas fuentes de conocimiento y no a otras ha soslayado dichas limitaciones, pero será preciso analizar si ello repercute en la calidad de la investigación.

La crítica de estas fuentes se realizará en relación con la presente investigación, sobre todo relacionadas con la competencia y disponibilidad del autor, que siempre variará con los de otros doctorandos. Es decir, otro investigador podría hacer un uso más efectivo de las mismas fuentes si tuviera mayor habilidad o más tiempo para su manipulación.

- ***La formulación de la hipótesis.***

Realizadas la recopilación, análisis y crítica de fuentes, se procedió a formular la hipótesis principal y cinco sub-hipótesis secundarias, que son las que figuran en el capítulo anterior, con los criterios expuestos.

Para ello, las indagaciones del proceso de investigación se produjeron necesariamente en dos fases. En la primera, sería necesaria la recolección de indicios que permitieran al doctorando establecer un marco general sobre el que establecer los supuestos que luego habrían de demostrarse.

La segunda fase, consistiría en validar o refutar las asunciones reuniendo un lecho de evidencias suficiente para sustentarlas.

Este sistema de combinar una investigación preliminar con una segunda investigación mucho más profunda permitiría de hecho, armar el desarrollo de la tesis doctoral con una estructura muy sólida. Se evitaba además formular una hipótesis a sabiendas de que su contraste y validación serían favorables, de hecho en este documento se comprobará que no en todos los caso la validación es completa.

La hipótesis se ha concebido como *la solución al problema de investigación*, y había que formularla de manera que contuvieran una variable

independiente y otra dependiente, basadas en las certezas y límites del conocimiento actuales. Así, las certezas fundamentales de base sería la propia aparición del término –variable independiente– y la evolución posterior despejaría los otros interrogantes –variables dependientes–, como pueden ser las características de la evolución del término, su tránsito a préstamo adaptado, el enriquecimiento semántico, entre otros.

Fijar una hipótesis para esta tesis doctoral tendría una ventaja sustancial: la delimitación de la unidad de análisis de manera muy concreta a la palabra “líder”. Como ya se ha explicado, para ser factible esta tesis doctoral trataría una cuestión extremadamente específica, a pesar de abarcar el periodo histórico más largo.

Sin embargo, establecer una única hipótesis resultaba excesivamente general. Se corría el riesgo de dejar en el tintero una multitud de conocimientos específicos que darían un aporte nuevo a la ciencia y que podrían descubrirse mediante la formulación de otras cinco hipótesis derivadas o sub-hipótesis.

Las hipótesis y sub-hipótesis además, tendrían que dar cuerpo a la idea general de esta tesis de que la voz “líder” apareció y se desarrolló porque nos resulta una herramienta útil en nuestro idioma y relaciones sociales. Resultaba pues, sustanciar la *thesis* en sentido amplio para poder estructurar la investigación hacia líneas concretas sobre las que fuera posible descubrir cosas nuevas.

Reunido un cuerpo de evidencias suficientes, se hizo posible establecer las conclusiones en forma de contraste de hipótesis, verificación de cumplimiento de objetivos y conclusiones finales.

- ***Conclusiones: el contraste de las hipótesis.***

Una vez concluido el grueso de la investigación³³ se hacía posible confrontar los hallazgos con las hipótesis y las sub-hipótesis planteadas.

33. Hablamos del grueso de la investigación pues han sido incontables las investigaciones de ampliación e indagaciones complementarias llevadas a cabo durante todo el proceso de formulación, investigación y redacción del documento.

Por la estructura de la tesis, estos contrastes forman parte de las conclusiones.

Se trataría del punto culminante de la investigación porque en ese momento se hace acopio de los descubrimientos originales más importantes que hay que ir relacionado con todas y cada una de las afirmaciones que se hacen al principio del estudio.

Es también el estadio más arriesgado del proceso porque las pruebas que se aportan han de ser lo suficientemente sólidas y satisfactorias para un evaluador.

Finalmente, tras la investigación se pudo efectuar un exhaustivo contraste probatorio de la hipótesis general y de las cinco sub-hipótesis, para verificar que los hipótesis y sub-hipótesis de la tesis son válidas al estar sustentadas en evidencias claras y precisas.

- ***Conclusiones: la verificación de cumplimiento de objetivos.***

Si para resolver el problema hubo que establecer unos objetivos que marcaran “cómo se iba a resolver”, una vez realizada la investigación resultaría relativamente sencillo verificar si se habían cumplido o no. En este sentido surgía la duda de si era necesario o no explicitar dicho cumplimiento cuando el desarrollo de este documento lo hacía obvio.

Finalmente, se decidió que antes de establecer las conclusiones finales, se haría una comprobación pormenorizada de que se había alcanzado el objetivo general de la tesis, así como los objetivos específicos. Explicitarlos tenía la ventaja de que, de esa manera no quedaría ninguna duda de que los objetivos, una vez definidos y establecidos, se habían cumplido.

- ***Las conclusiones finales***

Establecer las conclusiones finales no resultaba sencillo. Una vez que se ha *explicado todo*, surgía el reto nuevo de generar y escribir nuevos

contenidos que tuvieran la suficiente calidad, que aportaran algo nuevo y que surgieran necesariamente de la originalidad del autor.

Finalmente se decidió que este espacio se utilizaría para explicar que finalmente se había resuelto *el problema* como colofón a esta obra. Todo ello sin excesiva extensión y evitando prolijas reiteraciones.

Resultaba también oportuno orientar futuras investigaciones que pudieran mejorar y ampliar el límite del conocimiento en nuestro particular estado de la cuestión.

La propuesta de nuevas líneas, resultaría en sí mismo un sano reconocimiento de que este proceso investigador no es sino parte de un camino que puede ser recorrido por otros. Toda investigación es mejorable, contrastable o refutable siempre que sirva a la ampliación del conocimiento científico.

- ***La estructura y redacción de la tesis doctoral.***

Para apoyar el desarrollo lógico de la investigación, se decidió que ya desde los albores de la investigación debían formularse y plasmarse los contenidos y los epígrafes del documento inicial. Poco importaría si éstos se ampliaban, modificaban o reducían a lo largo de todo el proceso, tener una estructura clara resultaba muy útil, a modo de mapa del trabajo.

Elaborar la propuesta de tesis doctoral y posteriormente un primer índice, no podía hacerse sin realizar antes investigaciones preliminares que ofrecieran unos primeros indicios. En todo caso, parecía preferible contar con una idea clara de los contenidos antes que esperar a contar con un volumen de trabajo realizado con amplitud de notas difíciles de manejar (y cuya coherencia resultaría después más ardua de encontrar).

La idea inicial era que *la estructura apoyara la investigación y la investigación apoyara la estructura*. De esta manera, se hacía preciso investigar aquellas áreas que de verdad resultaran útiles para la conformación del trabajo y por otro lado, la necesidad de dar coherencia al

texto induciría (e incluso impondría investigaciones que de otra forma se hubieran pasado por alto).

Se produjo así una retroalimentación muy fructífera entre el guion o índice, la investigación y el documento final, siempre y cuando existiera la suficiente flexibilidad para cambiar o modificar la estructura cuando así lo aconsejara la lógica de desarrollo de la tesis doctoral.

Finalmente, el texto de esta tesis doctoral se divide en cinco capítulos más bibliografía y anexos, similar a la estructura de Perry, C. (2015: 4). La estructura se corresponde con bloques lógicos que responden a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se quiere investigar y por qué?
- ¿Cuáles son los antecedentes del tema investigado?
- ¿Qué ha descubierto el autor sobre el objeto de la investigación?
- ¿Qué explicación se da a aquello que se ha descubierto?
- ¿Qué fuentes se han consultado para realizar este trabajo?

Una estructura clara ha permitido además que el proceso de redacción fuera compacto y fluido, a la par que flexible, porque siempre se pudieron modificar, ampliar, borrar o mover los contenidos dentro de un índice predefinido.

Existía la posibilidad de aumentar el número de capítulos de la obra, pero se estimó que ello perjudicaría la claridad y coherencia del texto o bien deformaría la estructura con investigaciones excesivas que no aportarían gran cosa a la resolución del problema. Tampoco los anexos se han sobrecargado, sino que sirven más bien para aportar piezas e ilustraciones a título anecdótico, ya que lo esencial está en los capítulos anteriores.

Así, una vez terminada la investigación se redactó laboriosamente el primer borrador del presente documento, en el que quedaron patentes debilidades que era preciso solventar mediante indagaciones complementarias que redondearan la solvencia de capítulos y epígrafes. A la

elaboración del primer borrador siguieron seis profundas revisiones en las que se añadió una proporción considerable de contenidos y de la bibliografía reseñada³⁴.

2.4. ÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo realizado se ha llevado a cabo con un claro compromiso ético. Las fuentes referenciadas han sido consultadas en todos los casos, con la muy rara excepción de que el autor referenciado citara a su vez una fuente que fuera valiosa para la investigación pero que no haya podido encontrarse. Todos los contenidos redactados son originales y en ningún caso se ha sucumbido a la tentación de tomar algún atajo o aliviar la carga investigadora.

La pesquisa ha supuesto largas horas de revisión de documentos originales, que se han leído y catalogado en todos los casos. Es comprensible que los evaluadores de un trabajo no tengan la inclinación de acudir a los mismos anales que el investigador, para cerciorarse de lo que dicen las fuentes, por lo que éstos han de creer en que el trabajo se ha realizado y que su plasmación es veraz. Se establece así una relación de confianza, basada en la responsabilidad y credibilidad del autor para con el lector.

En ningún caso el autor ha solicitado el concurso o auxilio de investigadores subalternos, ni se ha delegado la producción de fragmento alguno (lo que posiblemente haya mermado la calidad potencial de muchos pasajes). Con la excepción de las recomendaciones recibidas y las pruebas de lectura de terceros, todos los contenidos de estas páginas son obra original del autor.

A la hora de redactar este documento se ha descartado mucho material, en el convencimiento de que la calidad de las fuentes mejoraría el resultado final, acogiéndonos al principio de que “menos es más”. En estos casos, la información descartada no se ha recogido en la bibliografía. Pero a la inversa, todas las fuentes que aparecen en la bibliografía, sí aparecen también en el cuerpo del texto.

34. Se ha optado porque la bibliografía aparezca numerada para que resulte sencilla su cuantificación.

Es tanto lo que se ha escrito sobre liderazgo, que utilizar por doquier una gran profusión de citas y referencias habría sido hartamente sencillo. Bastaría con teclear en internet las palabras clave y los textos académicos surgen sin esfuerzo alguno. Sin embargo, se ha evitado salpicar el texto de citas para dar una apariencia hueca de científicidad.

Tampoco se ha pretendido, “ir demostrando conforme se va escribiendo” porque hubiera resultado frívolo ir buscando con ahínco la demostrabilidad de las creencias e ideas del autor basándose en tal o cual cita.

Por el contrario, se ha utilizado material que aportasen evidencias para cumplir los objetivos, que a su vez condujeran a resolver el problema de investigación y a demostrar las hipótesis. Se ha pretendido sustanciar cada afirmación no original del autor con los argumentos que se encontrarán en las próximas páginas.

En la mayoría de los casos, se ha acudido y se han referenciado autores que a su vez hubieran sido referenciados por autoridades en la materia. Esto entraña el riesgo de que la tesis pueda parecer incompleta y de ahí las presentes explicaciones. En todo caso, se ha tratado siempre de descartar lo superfluo en beneficio de lo más importante para el estudio.

CAPÍTULO

3

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

En el capítulo anterior se han expuesto todas las cuestiones metodológicas necesarias para el desarrollo de la investigación. También se ha abordado un marco para conseguir que una materia vasta y compleja pudiera transformarse en un trabajo viable mediante la restricción del objeto de análisis. Siguiendo con el diseño marcado, en este capítulo se expondrán los antecedentes del liderazgo y se describirá el momento histórico de aparición del término.

Afirma Tintoré, M. (2003: 209-222) que el “fenómeno” del liderazgo, lejos de ser nuevo, se ha producido siempre en nuestra historia. Antaño no se le llamaba “líderes” y nadie sabía lo que era el “liderazgo”, pero veremos que cuando se produjo la aparición del vocablo “líder”, aunque el *significante* fuera nuevo, el *significado* ya existía. Adalides, cabecillas, caudillos, chamanes, dirigentes, guías, jefes o pontífices han existido desde los albores de la evolución del hombre.

Volviendo a la *thesis* o postulado general de este trabajo, de que el concepto de liderazgo surgió y se consolidó porque nos resulta útil, se hace necesario revisar los antecedentes históricos de este hecho. Si una voz se compone de un signo o significante y una carga semántica o significado, aplicando el método histórico es oportuno hacer una contextualización temporal.

Este capítulo pretende situar los primeros antecedentes antropológicos de lo que hoy conocemos como liderazgo, en el paleolítico ibérico. Establecerá como antecedentes históricos los casos de personajes que hoy consideramos como grandes líderes de todas las épocas³⁵ y, por último, describirá la época en la que apareció el neologismo: cómo era la España del siglo XIX.

35. La mayoría de los casos que se han descrito vivieron antes de la aparición del propio término “líder” en lengua española.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

No es posible afirmar que a lo largo del paleolítico hubiera *líderes* en el sentido actual del término, entre otras razones porque las habilidades de comunicación lógica de los primeros homínidos eran mínimas muy rudimentarias. Sí veremos evidencias de que existieron organizadores de partidas de caza, chamanes y jefes de tribu. Más adelante también caudillos guerreros que ensanchaban sus territorios. Hablamos de un periodo de millones de años que empieza en fechas remotas, antes incluso de la existencia del lenguaje. Los indicios de los que disponemos se limitan inicialmente a restos fósiles o utillajes y más tarde a pinturas rupestres, cerámicas, adornos, bisuterías y monumentos dolménicos (Childe, G., 2013: XIV). Existen muy pocas pruebas, por lo que será necesario utilizar el recurso a la reconstrucción razonada.

Posteriormente, a lo largo de la historia de España ha habido líderes que entonces se denominarían cónsules, césares, reyes, condes, abades, también almirantes o generales, entre otros muchos. La figura del líder (al que no se le denominaba así) es una constante hasta nuestros días, porque está en la naturaleza de las sociedades humanas que una minoría dirija y una mayoría sea dirigida. Así lo han analizado muchos autores entre los que destaca Díaz, J. F. J. (2008: 184), que establece una conexión clara entre liderazgo, hábitos aprendidos y socialización.

Desde la simplicidad primitiva de organizar una partida de caza hasta la moderna complejidad de gestionar una multinacional, el fenómeno perdura.

Finalmente, en este capítulo se analizarán los antecedentes históricos inmediatos que precedieron la aparición de la palabra “líder” en la edad contemporánea: el gran influjo de la ilustración y de las revoluciones francesa e industrial; el auge del racionalismo o cómo la sociedad europea experimentó una transición tumultuosa que a la postre conllevó cambios muy profundos entre lo antiguo y lo nuevo, lo tradicional y lo liberal. En definitiva, entre el Antiguo Régimen y el nuevo orden.

3.1. ANTECEDENTES ANTROPOLÓGICOS

Si nos preguntamos cuándo surgieron los primeros líderes, antes hemos de preguntarnos cuándo surgieron los primeros hombres o cuándo el *aus-*

tralopitecus dejó de ser homínido para convertirse en *homo sapiens*. Una cuestión muy difícil de concretar porque como es sabido fue un proceso que duró millones de años, durante el cual el nivel cognitivo de la especie *homo* fue aumentando muy poco a poco. Conocer, o más bien deducir, los hábitos del hombre primitivo comporta analizar sus primeras costumbres y cómo eran las primeras sociedades prehistóricas.

Cuanto más remota en el tiempo es la época analizada, menores son las evidencias paleontológicas disponibles. Como explica Childe, G. (2013: 3-21) las informaciones que tenemos de los primeros homínidos se limitan a escasos restos óseos, fósiles y utillajes de piedra y más tarde cerámica.

Según Moure, A. (2004: 65), los primeros restos fósiles físicos y culturales de los homínidos datan de aproximadamente hace 2,5 millones de años por restos descubiertos en África. Aunque según el mismo autor la datación no es exacta, sí parece cierto que desde ese punto existe el *homo erectus*. Desde dicho continente, se habrían producido una serie de migraciones hacia Asia y hacia Europa a través de los Balcanes.

Para el equipo del insigne antropólogo español Bermúdez de Castro, junto a J. M., Mateos, A., Martín-Torres, M. y Sarmiento, S. (2011: 64), existen evidencias incluso anteriores que datarían entre 7 y 4,5 millones de años, tras haberse encontrado hallazgos en Etiopía (*Ardipitecus ramidus*) y Chad (*Sahelantropus chadensis*) cuyos restos son diferentes a los de los chimpancés y compatibles con la locomoción bípeda. Bermúdez J. M. et al (2011: 65) insisten a lo largo de su obra que al hablar de los primeros homínidos, los australopitecos, eran poco más que chimpancés de locomoción bípeda y muy alejados del desarrollo craneal, desarrollo cognitivo o habilidades de las especies de género *homo* posteriores.

Una de las primeras evidencias de la llegada del *homo erectus* a la península ibérica fue el descubrimiento de una serie de restos fósiles y lascas talladas encontrada en el complejo de excavaciones del Orce, Granada y más concretamente en los yacimientos de Barranco del Paso, Cortijo de don Alfonso y Barranco León. La datación aproximada es de entre 1,7 y 1,6 millones de años (Moure, A., 2004: 71), si bien otras fuentes incluyendo

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

estudios geológicos de capas de estratos situarían los primeros homínidos en un periodo muy anterior de entre 2,6 y 2,5 millones de años o, como mínimo 1,9 millones de años (Iglesias Diéguez, A., 2003: 21-45).

El mero hecho de pensar en un periodo tan lejano en la prehistoria, resulta difícil de abarcar intelectualmente. En todo caso, los autores citados coinciden en afirmar que no es posible hablar propiamente del hombre, sino de varios géneros de homínidos de tipo australopiteco bípedo y más parecido a un simio sobre dos patas que a una persona moderna.

Según Moure, A. (2004: 76) hace aproximadamente 800.000 ó 700.000 millones de años se encuentran evidencias del *Homo Antecesor* (Hombre de Atapuerca) que según algunos investigadores es el *homo sapiens* más antiguo de Europa, probablemente perteneciente a la especie *Homo Heidelbergensis*.

Estas evidencias e informaciones no están probadas con absoluta fiabilidad y aún hoy los paleontólogos no se ponen de acuerdo en muchos aspectos de datación y de aparición de las diferentes subespecies del hombre, que se siguen produciendo como eslabones de la cadena evolutiva.

Situamos este periodo en el llamado paleolítico, o edad de la piedra tallada que transcurrió durante el pleistoceno. Según la historiadora Lara, M. (2014: 48), el paleolítico se divide a su vez en tres periodos:

- El Paleolítico Inferior, desarrollado hasta el 120.000 a. C.
- El Paleolítico Medio o Musteriense, que finaliza hacia el 40.000 a. C.
- El Paleolítico Superior, que se extiende hasta el 8.000 a. C.

Aunque no hay una coincidencia exacta en los autores revisados en cuanto a la duración de estos tres periodos, si está generalmente aceptado que el paleolítico se divide efectivamente en *inferior*, *medio* y *superior*.

Lo que sí está plenamente probado es que el *homo erectus* entró en la península, dado el gran número de evidencias que se han encontrado en forma de restos antropológicos y utensilios de piedra encontrados. Es probable que los primeros pobladores lo hicieron a través de los Pirineos (Moure, A.,

2004: 75) ya que los homínidos primitivos no sabrían navegar. Para probar este argumento Blanco A. (2010: 7) señala cómo en toda la isla de Sicilia, que está sólo a 5 kilómetros de la costa continental de Italia, no se han encontrado nunca restos o artefactos del paleolítico.

Sin profundizar excesivamente en las cuestiones hasta ahora expuestas, sí es preciso detenerse en el modo de vida de los primeros pobladores. Se tienen evidencias que eran seres gregarios, cuya supervivencia exigía una adaptación al medio natural del que dependían (Blanco, A., 2010: 7).

Dice Lara, M. (2014: 52) que su *modus vivendi* “estaba basado en la caza y en la recolección de frutos silvestres, fabricándose los primeros utensilios de piedra”.

Resulta muy ilustrativo que durante todo el paleolítico inferior y medio, que es un periodo enorme de tiempo (entre 2,5 y 1,5 millones de años) el empleo de utensilios resulta del todo rudimentario. Los primeros homínidos transforman mínimamente la naturaleza y sólo utilizan la talla de piedra pero nunca a su pulido (Blanco, A., 2010: 8). La mente humana tiene dificultades para abarcar y comprender cuánto tiempo suponen dos millones de años y, sin embargo, durante cientos de miles de generaciones, en todo este tiempo a ningún homínido se le ocurrió pulir en vez de lascar. Esto en comparación con los rápidos avances tecnológicos modernos parece difícil de entender.

Durante el paleolítico inferior el *homo erectus* empieza tallando guijarros o piedras por una cara y al final del largo periodo pasaron a tallarla por ambas caras –bifaces– (Lara, M., 2014: 48). Posteriormente, en el paleolítico medio pasaron a desarrollar herramientas mucho más sofisticadas como hachas, además de punzones, buriles, hueso tallado, raspadores, raederas, cuchillo. El paleolítico superior se caracteriza por el microlitismo, la talla de piezas muy menudas que requería una notable destreza que es lo que hoy llamaríamos *psicomotricidad fina*, en el que se utilizan las manos para realizar tareas de precisión. Ya no estaríamos hablando de un homínido rudo, sino de uno muy artesano.

Otros autores coinciden con Lara, M. (2014). Inicialmente, el *homo erectus* utilizaba simples piedras, más adelante aprendió a transformar el sílex

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

para hacerlo contante por una cara, para más adelante hacerlo cortante por las dos (bifaces). El hombre del paleolítico también aprendió a utilizar palos y lanzas (Moure, A., 2004; Blanco, A., 2010).

En la Península Ibérica, el mayor yacimiento de restos paleo-antropológicos se encuentra en la Sierra de Atapuerca, concretamente en la Sima de los Huesos donde han aparecido más de 7.000 restos óseos, pertenecientes a 23 individuos. Según el paleo-antropólogo Bermúdez de Castro, J. M. (2013), el análisis de restos de ADN mitocondrial, aislados muy recientemente, permitirían concluir que los restos de la Sima de los Huesos datan de una antigüedad de entre 100.000 y 400.000 años.

En esa adaptación a la naturaleza, los primeros pobladores eran fundamentalmente cazadores y recolectores de alimentos, posiblemente también carroñeros y antropófagos (Moure, A., 2004). Sólo a partir del paleolítico medio, hace 40.000 - 30.000 años aproximadamente, ya el hombre tienen un “utillaje riquísimo en comparación con el de sus predecesores” según Blanco, A. (2010: 9).

Es decir, el desarrollo de las destrezas del hombre tuvo una aceleración exponencial, sin apenas variaciones en dos millones de años. Primero, empezó a desarrollarse con gran lentitud desde el tallado básico primero, al tallado más variado y menudo después, para luego dejar paso al pulido y al microlitismo, que se hizo cada vez más sofisticado en el neolítico y de ahí hasta llegar al uso de los primeros metales.

Estas deducciones sobre la adaptación del hombre del paleolítico a las condiciones imperante en la península ibérica es preciso hacerlas extensibles de unos lugares a otros porque como indica Gómez, M. S. (1992: 15), en todas las localizaciones de restos los registros son incompletos y fragmentados.

Los primeros cazadores cazaban en partidas numerosas y “obedientes a un mando único” (Blanco, A., 2010: 11), evidencia que sería un caso claro de liderazgo precursor. También nos dice el autor que hay notables evidencias de que los primeros pobladores de la península cazaban grandes paquidermos y rinocerontes mediante el uso de lanzas de brazo y trampas:

“La muerte de estos animales peligrosos por su tamaño y capacidad de defensa requerían en el cazador no sólo bravura y destreza sino también facultades de organización y conocimiento de las especies” (Blanco, A., 2010:8).

Los primeros pobladores, que eran homínidos de menor estatura que los actuales, tenían la valentía para cazar animales de muchísimo mayor tamaño. Poseían la capacidad letal y la inteligencia suficientes para salir de escondites y alancear a brazo colectivamente, a un gran mamífero; o bien conducirlo de forma coordinada a un barranco o a una trampa (Blanco, A., 2010).

El hombre primitivo, por la naturaleza de la caza debía de ser audaz o al menos vencer su temor para enfrentarse a animales mucho más grandes. Según Bermúdez de Castro et al (2011: 264): *“sus modos de caza consistieron en tal vez en el ataque directo con la ayuda de lanzas de empuje y armas arrojadizas. Ataques que resultaban arriesgados, peligrosos y en ocasiones, mortales”*. Se organizaran partidas, a pesar del riesgo que ello comportaba, ya que un individuo podía sufrir grandes heridas o incluso encontrarse con la muerte. Ello sugiere que sociológicamente serían los individuos con mayor iniciativa y con más valor los más capaces para dirigir al resto. Esto constituiría el antecedente prehistórico más claro de liderazgo.

Existen escasos restos encontrados en España, directamente relacionados con alguna forma de jerarquía, la excepción son bastones de mando elaborados a partir astas de cérvido talladas, que incluyen dibujos grabados (Moure, A., 2004: 144 y 145). Así se han encontrado un bastón de mando en la cueva de Pendo de Escobedo, Camargo (Cantabria), que es una rudimentaria escultura trabajada en un cuerno de ciervo y que representa una cabeza de caballo alargada.

En la cueva del Castillo, también en Cantabria apareció un bastón de mando con el dibujo grabado de un ciervo que está fechado entre 13.000 y 10.000 años a.C. Estos bastones eran usados como símbolo relacionados con la jefatura política, mágica o religiosa. Algunas de las formas en estos dos bastones alcanzan un gran “realismo y belleza estética” en el Magdaleniense superior-final (Menéndez Fernández, M., Ayarzagüena, M., Fano, M. A.,

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

García Sánchez, E., Jordá J., Mas, M.; Mingo, A., Quesada, J. M. y Rosas, A., 2012). Se puede afirmar que los portadores de estos bastones ostentaban una dignidad destacada en el grupo, por lo que se pueden considerar como *los primeros líderes de la península ibérica*.

La sociedad del paleolítico no estaba excesivamente jerarquizada, más bien al contrario, existía un gran igualitarismo en los primeros grupos sociales, sin perjuicio de que existieran *primus inter pares* (Menéndez et al, 2012). Si los primeros grupos sociales eran igualitarios, se deduce que al igual que las herramientas y los asentamientos se iban sofisticando, se fue sofisticando en paralelo la jerarquía y la estructura grupal en el largo tránsito del paleolítico al neolítico.

Al final del pleistoceno y ligado al aumento demográfico, las sociedades aumentan igualmente sus necesidades alimenticias y de organización. Es entonces cuando se crean y desarrolla fórmulas de subsistencia y abastecimiento más complejas e intrincadas. También nuevas herramientas, como las destinadas a la pesca fluvial (Bermúdez et al, 2011: 306). Con la ampliación del abanico de fórmulas de supervivencia, se amplió igualmente la estructura social y se dio pie a dos factores importantes: la especialización y el almacenamiento, que serían a su vez importantísimos en el nacimiento de las primeras fórmulas económicas de intercambio de bienes y servicios.

Así, entre el 9000 y el 6000 a. C. “*las poblaciones pasaron de ser depredadoras con su medio a tener el control y predicción en la recolección de plantas y en la domesticación de animales*”, explican Bermúdez et al (2011: 332). Lo que a su vez favoreció el sedentarismo y la concentración en poblados y aldeas en zonas ricas en algún recurso productivo. Las sociedades se hacían más grandes, en torno a poblaciones lo que necesariamente tuvo que comportar una creciente sofisticación social. Con sociedades más numerosas, también surgieron necesidades más exigentes de organización y de aglutinar al grupo o tribu mediante un sistema jerárquico que hicieran posible la administración de los recursos y la defensa frente a otros grupos humanos hostiles.

Así, en la Edad de Bronce, aparecerán evidencias en el asentamiento de los millares de formas de jefatura y organización social ligadas a la desviación y control del agua para el riego (Fernández Castro, M. C., 1997: 24-26).

No será hasta mucho más tarde y ligada al control de los metales, cuando se establezca la tríada tribu-jefatura-estado, que inaugura las primeras exacciones fiscales si bien inicialmente fueron poco importantes (Menéndez Fernández, F. 2013). A partir de ese momento también se detectan las primeras jefaturas hereditarias que inicialmente tuvieron su origen en los “*big men*” o “grandes hombres” que sí puede decirse que fueron los primeros líderes reconocibles en territorio europeo (Menéndez Fernández, F., 2013: 541). Así, el *big man* era tanto más líder cuánto más trabajo ajeno fuera capaz de aglutinar para su propio provecho, para el de su comunidad y para agrandar su prestigio personal. El líder de la tribu o del clan era el capaz de movilizar voluntades a su favor. Exactamente igual que ocurre hoy en día.

Según Menéndez, F. (2013), los excedentes creados por los primeros líderes favorecieron un número creciente de trueques y lo que el autor denomina “cadenas de prestigio” que era el intercambio entre jefes de abalorios u objetos preciados, que podían recorrer cientos de kilómetros pasando de mano en mano. Conforme la sociedad se va haciendo más rica, excedentaria y compleja, los ritos de los primeros líderes van evolucionando y haciéndose más sofisticados.

En época prehistórica no existía el concepto de guerra como lo conocemos hoy, pero sí luchas entre tribus o poblados (Menéndez, F., 2013). El líder obtenía gran parte de su prestigio por su capacidad de proteger a su pueblo de agresiones externas. Nacería así un contrato primario de servicios entre el líder y su pueblo: seguridad a cambio de sumisión que igualmente abriría las puertas al abuso por mor de una situación de dominación, aparecía “la ley del más fuerte”.

La historia de la evolución, la civilización humana, están ligadas a la aparición de los primeros líderes. Las duras condiciones atmosféricas y las glaciaciones obligaron a los primeros homínidos, simios cuadrúpedos, a alzarse para recolectar frutas. Acaso también para aumentar la sensación de tamaño al alzarse y ofrecer un mayor frente y altura a depredadores y presas. Es la aparición del *homo erectus*, que todavía no es un *homo sapiens*. El australopiteco, primero y el pitecántropo después, eran homínidos con una capacidad encefálica muy limitada, pero cuya destreza fue evolucionando lentamente. Recordemos que el paleolítico es un periodo de millones de años, según Moure, A. (2004) la posible

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

aparición del *homo erectus* en la península data de 1,6 a 1,7 millones de años, y si bien este dato puede estar sujeto a discusión sí parece claro que pasaron cientos de miles de años entre que los homínidos usaron los primeros artilugios y herramientas y el refinamiento del utillaje entre el epipaleolítico y el neolítico, cuando se empezó a desarrollar la agricultura y la vida sedentaria.

Además de las ilustraciones apreciables en las pinturas rupestres y de los restos de huesos marcados y utillajes hallados, apenas existen evidencias sobre cómo organizaban las partidas de caza los primeros homínidos pobladores de la península, durante el largo periodo paleolítico. Sin embargo, sí hay vestigios probatorios de que cazaban de forma organizada grandes animales (se han hallado restos óseos hendidos por lanzas). Aunque no hay pruebas de que existiera un líder de la partida de caza, en la naturaleza hoy existen machos y hembras *alfa*, líderes de la jauría o de la manada según sea la especie animal (lobos, leonas).

Se deduce que resultaría caótico, si no imposible, cazar un gran mamífero sin algún tipo de técnica organizada y efectiva de acecho y batida. Se sabe además que la caza mayor en el paleolítico era arriesgada y podía resultar en graves lesiones o incluso la muerte, por lo que era precisa una gran audacia y valentía para la actividad. A partir de estos hechos, sería lógico establecer que en el paleolítico ya existían homínidos que actuaban como líderes de su grupo, por ser los más valientes e inteligentes, lo que a su vez les reportaría una mayor ascendencia sobre sus pares.

Si se piensa que el hombre actual ha tardado apenas 100 años en pasar de la tracción animal a la conquista del espacio, resulta difícil de asimilar que nuestros antecesores tardaran un millón y medio de años en transitar entre dos técnicas sencillas: entre tallar una piedra y pulirla. La evolución de la jerarquía social fue igualmente lenta al principio, pero se aceleró entre el paleolítico superior y el neolítico. Inicialmente, el hombre recolector y cazador necesitaba contar con un “organizador de la partida” que supiera cómo abatir presas grandes como rinocerontes o mamuts, o que tuviera el valor suficiente para animar al resto de congéneres.

Parece razonable afirmar pues que los primeros líderes fueron los hombres más valientes, habilidosos e inteligentes. Ello concitaría la admiración de sus

pares dado su arrojo y destreza a la hora de abatir grandes presas, fuente de alimento y recursos. En el paleolítico superior surge el complejo industrial Magdaleniense que por primera vez incorpora el bastón de mando. Se introduce así el simbolismo ritual, el objeto que identifica al líder, al jefe del grupo o tribu.

La sociedad fue evolucionando y haciéndose más compleja. Surge el jefe al frente de clanes o tribus (algunas de las cuales desembocarían en las primeras naciones y civilizaciones). La sedentarización y la capacidad de generar excedentes dan origen al *big man*, el hombre grande capaz de hacer que otros hombres trabajen por él, y que consigue relacionarse con otros jefes cercanos. Al igual que sucede hoy en día, el *big man* era capaz de mover voluntades, tenían la capacidad de “conseguir que otros hagan algo que yo quiero que se haga” probablemente porque inicialmente el jefe era capaz de proveer un servicio tan esencial y necesario como la seguridad, la protección de las vidas de los suyos. Surgían así las primeras jerarquías sociales, inicialmente con un carácter más igualitario y posteriormente de carácter hereditario y despótico.

La evolución de los líderes no hizo sino acompañar el grado cada vez mayor de complejidad y profesionalización de la sociedad. Si el *homo erectus* y luego *el homo sapiens* fueron eminentemente recolectores y cazadores, el hombre del neolítico descubre la agricultura y posteriormente llegará el uso de los metales: el cobre, el bronce y el hierro.

En la península ibérica, se empieza a utilizar el cobre sobre 2.500 a.C, por lo que hace 4.500 años ya había no sólo cazadores y recolectores, sino guerreros, agricultores, pescadores, sastres, metalúrgicos, artesanos, carpinteros, artistas, orfebres, constructores, comerciantes, astrólogos, chamanes y jefes. Cada profesión constituía, además, una forma de liderazgo sectorial con amplio campo de exploración, invención y desarrollo. En este desarrollo social el liderazgo se fue desarrollando a medida que las sociedades se fueron haciendo menos colectivas o grupales y más individualistas.

Un caso destacado de una mujer líder de nuestra prehistoria es el de la Dama de Baza. Se trata de una escultura del siglo IV a. C. hallada en 1971 en la necrópolis del mismo nombre (Velo, F. P., 1973). Se cree que la escultura corresponde al enterramiento de una mujer socialmente muy

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

prominente como demuestra el hecho de haber sido enterrada con un gran número de armas, algo que se daba mayoritariamente en el caso de los hombres; Sanz, F. Q., 2010: 149, 160). Este hecho lleva a conjeturar que quizá la Dama de Baza fue un personaje heroico o de excepcionales cualidades guerreras, o como mínimo, un mujer de gran relevancia social.

La Dama de Baza podría considerarse como la primera líder la prehistoria hispánica.

TABLA 1

EVOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD DURANTE LA PREHISTORIA PENINSULAR

Periodo	Descripción sociedad	Especialización
Paleolítico inferior y medio (2,5 - 1,7 millones de años)	El <i>homo erectus/ pitecantropo</i> penetra en la península. Es un antecesor gregario y nómada, que vive en colectividades y su actividad principal es la caza y la recolección. Desarrollo de la industria lítica.	Cazador, recolector
Paleolítico superior y epipaleolítico (30.000 años – 4.000 a.C.)	El hombre de Neanthertal es sustituido por el <i>Homo Sapiens Sapiens</i> adquieren cada vez mayores habilidades e industrias en la fabricación de utensilios.	Cazador, recolector, pescador, chamán/ jefe (Altamira)
Neolítico (4.000 – 2.500 a.C.)	Domesticación de animales y aparición de la agricultura se inicia una tendencia hacia el sedentarismo, en cuevas. Aparición y generalización del megalitismo.	Cazador, recolector, pescador, chamán, jefe de tribu, agricultor, guerrero, constructor, alfarero, formas de arte.
Edad del Cobre (2.500 – 1.700 a.C.)	Trabajo del cobre (Los Millares). Expansión del megalitismo. Cerámica de vaso campaniforme.	Cazador, recolector, pescador, chamán, jefe de tribu, agricultor, metalúrgico, guerrero, constructor, artesano, alfarero, artista, formas comerciales
Edad del Bronce y Edad de Hierro (1.700 – 500 a.C.)	Trabajo de bronce, paso de enterramientos colectivos a individuales. Colonizaciones fenicias y griegas. Trabajo del hierro. Aparición de los pueblos indígenas prerromanos: tartesico-turdetanos, iberos, celtíberos, carpetanos, astures, vacceos, lusitanos, galaicos, cántabros, etc.	Cazador, recolector, pescador, chamán, jefe de tribu, agricultor, guerrero, herrero, constructor, artesano, artista, alfarero, astrólogo, comerciante, político, marinero, sacerdotes, escribanos, etc.

3.2. LA FIGURA DEL LÍDER EN LA HISTORIA DE ESPAÑA

Se han aportado evidencias que demuestran que desde el principio de la historia del hombre ha habido *primus inter pares*, individuos capaces de concitar una unión de voluntades en torno a una causa o una necesidad. Primero fue el cazador inteligente y valiente, luego fue el jefe o el chamán, posteriormente fue el *big man*, el hombre grande que era capaz de hacer que otros trabajaran por él. Por último, aparecieron las tenencias de carácter hereditario que se relacionaban con una tribu o pueblo concretos. Sin embargo, como se verá en los próximos capítulos, la jefatura o la jerarquía no equivalen al liderazgo. Es necesario precisar qué diferencias existen entre unos que mandaron y los verdaderos líderes de hoy.

Será objeto de debate cuestionarse si para que exista un líder es suficiente con gozar de poder coercitivo, o si por el contrario han de entrar en juego conexiones intelectuales, emocionales y volitivas que trascienden la ostentación de un rango.

La base de partida es que históricamente ya existía el *significado*, pero faltaba el *significante*, que sustanciara el concepto que se utiliza hoy. Este hecho plantea nuevos interrogantes. Si a lo largo de la historia la voz no existía ¿acaso era porque no se percibía su necesidad? ¿No resultaba útil?

Acaso se produjo el fenómeno contrario, ¿al surgir una necesidad semántica nueva se tomó un neologismo y se le dio un nuevo significado, que se fue enriqueciendo con el paso de las décadas?

Para descubrir el concepto de utilidad del significante, de la voz y su forma léxica, antes es preciso detenerse en los antecedentes, a través del análisis de las grandes figuras de la historia española. Posteriormente, se describirá el entorno sociológico e histórico de aquella España contemporánea en la que empezó a utilizarse el término “*leader*”, y luego “líder” (que será objeto de un capítulo entero).

El análisis detallado de personajes relevantes que marcaron hitos a lo largo de los siglos, permitirá vislumbrar características comunes y patrones de conducta que se han repetido en diferentes épocas.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

En tal caso, se podrán establecer generalizaciones, válidas antaño y validas hoy.

Para estudiar la *historia del liderazgo*, hay que empezar pues por la historia de su significado, a través del examen de protagonistas singulares de influencia notoria, que es lo que se abordará a continuación.

3.3. GRANDES LÍDERES Y “LIDERESAS” DE LA HISTORIA ESPAÑOLA

Como se ha explicado en el capítulo de metodología y diseño de la investigación, para estudiar los antecedentes del liderazgo, a través de personajes históricos se aplicará el *método de estudio del caso*. Aunque apuntaba Martínez, J. (2011: 14) que no se pueden establecer generalizaciones sobre un solo caso, en esta sección se abordará la investigación de una manera mixta.

Inicialmente, se estudiarán cualitativamente 60 casos que contienen descripciones biográficas de 63 personajes de la historia de España. En cada uno de ellos se aportará una reseña breve de su vida y de sus acciones destacadas, que se relacionan con el campo del liderazgo.

Posteriormente, el tamaño de la muestra permitirá una aproximación cuantitativa para establecer características y patrones comunes que permitan establecer algunas generalizaciones, que se agruparán estadísticamente.

Tras una revisión preliminar de más de 200 personajes, la selección de la muestra de 60 casos y 63 personajes se ha llevado a cabo de manera que comprendiera desde la edad antigua hasta la época actual. Una inspección preliminar de los nombres dará por obvio que todos ellos pueden considerarse protagonistas de la Historia de España³⁶.

De entre ellos, se ha escogido a los que consideramos que tiene mayor notoriedad, variedad tipológica y trascendencia, aplicado siete criterios de inclusión:

36. Utilizando como licencia una expresión coloquial, podría decirse que “si no están todos los que son, sí son todos los que están”.

1. Que vivieran en Hispania, reinos hispánicos o en España.
2. Que fueran representativos de todos los periodos de nuestra historia.
3. Que abarcaran diferentes actividades de relevancia en cada época: caudillismo, monarquía, religión, milicia, pensamiento, ciencia, política y empresa³⁷.
4. Que se evitara la repetición excesiva de personajes de características o perfil similar.
5. Que abarcaran ideologías diversas.
6. Que excluyeran la historia del arte y de la literatura por considerarse fuera del alcance de la tesis³⁸.
7. Que entre ellos hubiera mujeres.

Así, se han incluido en la investigación a los siguientes personajes históricos: Viriato, Séneca, Trajano, Adriano, San Isidoro, Don Pelayo, Alfonso III, Abderramán III, Almanzor, Alfonso VI, El Cid, Averroes, Santo Domingo de Guzmán, Fernando III, el Santo, Alfonso X, Guzmán el Bueno, Isabel de Castilla, Fernando de Aragón, Cristóbal Colón, El Gran Capitán, Ponce de León, Pizarro, Hernán Cortés, San Ignacio de Loyola, Carlos I, Juan de Austria, Gran Duque de Alba, Santa Teresa, Álvaro de Bazán, Felipe II, Alejandro Farnesio, Ambrosio Spínola, Blas de Lezo, Isabel de Farnesio, Marqués de la Ensenada, Carlos III, Floridablanca, Churruga, Daóiz y Velarde, El Empecinado, Agustina de Aragón, Espartero, Juan Prim, Ramón y Cajal, Millán Astray, Manuel Azaña, José Ortega y Gasset, Gregorio Marañón, Francisco Franco, Vicente Rojo, Muñoz Grandes, Durruti, Ramón Areces, Severo Ochoa, Enrique Lister, Adolfo Suárez, Emilio Botín, Juan Carlos I, Felipe González, Juan Roig, Pablo Iglesias y Albert Rivera.

A continuación se describen brevemente los casos:

37. No en todos los periodos de nuestra historia el tipo de personaje ha tenido el mismo peso. Así en la época clásica el peso político del César no resultaría equiparable con un jefe de Estado o monarca modernos. Igualmente el prestigio y notoriedad de grandes caudillos militares, líderes de la cristiandad o grandes empresarios ha ido evolucionando con la sociedad a la que sirvieron. Así, se observa un muestreo mayor de unos tipos de personajes sobre otros en las diferentes épocas analizadas.
38. Se han excluido literatos, poetas, artistas, pintores y músicos que hubieran hecho difícilmente abarcable el estudio, al adentrarse de lleno en historia de la literatura e historia del arte.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

1. *Viriato (...139 a.C.)*

El caudillo lusitano Viriato se distinguió por poner en jaque a las legiones romanas, concitando la alianza de tribus y clanes íberos. En lo que hoy conoceríamos como *guerra de guerrillas* (Roldán, J. M. y Santos Yanguas, J., 2004: 114), Viriato demostró una notabilísima habilidad para hacer frente con valentía y arrojo a un enemigo más potente y mejor organizado compuesto por las fuerzas de prohombres romanos como Vetilio, Cayo Plaucio, Claudio Unimano, Quincio, Servilio o Cepión. Esto supuso, según Roldán, J. M. y Santos Yanguas, J. (2004: 116), “desbaratar el poder de Roma en la Península”, al menos durante algunos periodos de sus muchas campañas.

Viriato tuvo que ser persona excepcionalmente valiente, carismática y dotada para el mando para aunar tal grado de seguimiento ante un adversario de tal entidad. Hoy perdura su aura de héroe de nuestra historia, al encarnar la rebeldía guerrera hispana ante la potencia invasora extranjera. Según Alvar, J. (2004: 1365), la muerte a traición del caudillo lusitano a manos de algunos de sus íntimos amigos contribuyó “a la mitificación del héroe, invicto en el campo de batalla”.

Sin embargo las cosas no son tan sencillas, como ilustran Asimov, I. y Míguez, N. (2006) en la época romana, las alianzas, los juegos diplomáticos y la política de bandos era extremadamente activa entre aliados y detractores de Roma. Pero lo que pasa a la historia popular es la figura mitificada por la leyenda.

Este elemento se repetirá en los próximos casos que se estudiarán: el agrandamiento del mito al cometerse contra él una injusticia por parte de un poder superior. En el imaginario queda la idea del gran guerrero que es asesinado vilmente por el poder romano invasor, como atributo magnificador de la imagen del líder. Culminada con la famosa frase “Roma no paga traidores” cuando los asesinos reclamaron su recompensa al cónsul Cepión, la imagen es demasiado potente para cursar como un habitual juego de poder en Hispania.

2. *Séneca (Córdoba, 4 a.C. - Roma, 65 d.C.)*

La imagen que nos llega de Séneca es la de uno de los grandes filósofos romanos. El senador preceptor del malvado Nerón, se ocupó en los últimos

años de su vida de ser uno de los portavoces más destacados de la doctrina estoica (Alvar, J., 2004: 1228). Como toda una corriente de pensadores greco-latinos, el filósofo se ocupa de la búsqueda de la virtud como contraposición al mal o a los defectos de la condición humana. Resulta muy llamativo que en aquella época un hombre anciano como este senador se preocupara de cómo ser mejor y aumentar la virtud, evitando los defectos, aunque se cayera en ellos.

La preocupación intelectual y doctrinal por ser *bueno*, aceptando las circunstancias adversas resulta inhabitual, incluso en nuestros días. La magnitud de su liderazgo intelectual nos ha llegado intacto hasta nuestros días cuando todavía es causa de admiración. También entonces debió de provocar múltiples adhesiones a su pensamiento, aunque también le granjeó muchos enemigos y, a la postre, su caída en desgracia y su suicidio posterior. Este es un patrón que también se repetirá en los próximos casos.

3. *Marco Ulpio Trajano (Itálica, 53 d.C. – Cilicia, 117)*

Émulo consciente del gran conquistador Alejandro Magno (Black, J., 2008: 48), Trajano fue el primer hispano que llegó a ser emperador de Roma, en una época en la que sólo los nacidos en la península Itálica lo habían sido hasta entonces. Fue un gran general en las campañas contra los germanos y los dacios y tuvo que sortear toda suerte de intrigas para conservar su estatus de senador, primero, y de emperador después. Tuvo la visión de crear un sistema de protección social a cargo del fisco (Alvar, J., 2004:1304) para ayudar a la gente más pobre llegada la necesidad. Trajano fue un hombre virtuoso: buen general, con buena relación con el Senado y un emperador que expandió el poder de Roma en su flanco nororiental, al derrotar al rey Decébalos en la batalla de Tapae, en 102. En España se lo reconoce como uno de los grandes personajes de la historia por encima de otros emperadores no peninsulares.

Con Trajano, el Imperio Romano alcanzó su máxima extensión territorial (Black, J., 2008: 48) y además en nuestro país existe una intensa conciencia de la hispanidad de este personaje que le confiere un estatus especial en nuestra historia. Se le reconocer igualmente por ser un gobernante vencedor en el campo de batalla, algo que aparecerá de forma recurrente como precursora de honores y fama.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

El líder que vence en grandes batallas es admirado y recordado, el líder-soberano. No será el único caso que cumpla este patrón.

4. *Publio Elio Adriano (Itálica, 76 d.C. - Bayas 138)*

Sucesor de Trajano (se había casado con una sobrina nieta de su antecesor), a Adriano se le reconoce haber sido un gran gestor, genuinamente interesado por la mejora de la administración de su enorme imperio, muy por encima de la expansión militar (Alvar, J., 2004.: 17; Roldán y Santos, 2004: 564). Resulta significativo que Adriano fuera divinizado tras su muerte. Posiblemente ello se debió al fervor social derivado de algunas de las medidas que tomó como emperador y que fueron muy populares, como la condonación de deudas fiscales acumuladas por la población de la península italiana. También decretó la ampliación de fundaciones alimentarias y la equiparación de derechos entre todas las provincias de Roma. Hombre muy activo, el emperador Adriano realizó “continuos viajes de inspección” (Alvar, J., 2004:17) a sus provincias, algo que hasta entonces era muy infrecuente en un emperador, cuando no impensable.

En este acaso aparece por primera vez el carácter del líder en correlación con valores de justicia, equidad, capacidad y admiración que inspira el personaje. Como ya ocurría con los personajes revisados anteriormente, al líder se le reconoce, se le admira. Pasa a la posteridad por las virtudes y valores que encarna, incluso magnificados por el imaginario popular, como se verá en otros casos más adelante.

La naturaleza activa de Adriano, con la iniciativa de viajar a lejanas provincias (saliéndose de la norma habitual) contiene rasgos distintivos valiosos para nuestro análisis cuantitativo posterior.

5. *San Isidoro de Sevilla (¿Cartagena? 560 - 636)*

Al arzobispo de Sevilla, San Isidoro —como a su hermano San Leandro—, le tocó vivir uno de los grandes periodos de transición de la Hispania visigoda. San Isidoro se desempeñó en unos años de gran convulsión en los que Leovigildo y más tarde Recaredo, trataron por todos los medios de unificar el reino visigodo de Toledo en torno a la unidad política.

Para lograrlo, vencieron a Suevos y a Bizantinos y se culminó esta política con el abandono de la doctrina herética arriana en el III Concilio de Toledo, donde finalmente Recaredo adoptó el catolicismo (Codoñer, C. 2010: 225; Alvar, J., 2004:759; Martín, J. L. 2004: 101).

San Isidoro tenía una capacidad intelectual excepcional que nos ha dejado importantísimos escritos (Alvar, J., 2004: 759). En el IV Concilio de Toledo (como su hermano Leandro ya hizo en el III), lideró la toma de una serie de resoluciones entre las que destaca la instauración de la monarquía electa entre los magnates del reino (Martín, J. L., 2004: 140), que quedó plasmada en su *Regula Monachorum*.

Además de ello, nos dejó las *Etymologiae*, un compendio del saber de la época y el *Chronicon* que es el relato de la historia Hispania hasta la época. Isidoro nos lega, además de su santidad, su tremenda erudición e influencia en la contribución a hacer más justa la monarquía visigoda de la época. Trabajó por una causa con convicción y logró su propósito.

Fue lo que se denominará en el análisis posterior, un *líder virtuoso* que brilló más por su talento y su obra pía que por haber ganado batallas audazmente, o por haber ganado conquistado territorios a sus enemigos.

6. Don Pelayo (Cangas de Onís, 737)

“La figura de Pelayo, al igual que el principal acontecimiento que se asocia a su persona, la batalla de Covadonga, discurre entre lo histórico y lo legendario”. Así describe el medievalista Martín J. L. (2004: 288) a una de los personajes considerados como más heroicos y renombrados de nuestra historia. En realidad, existe un general consenso entre los historiadores en que la épica batalla de Covadonga, ha sido magnificada exageradamente.

Pero sea como fuere, es tal su poder evocador, que hoy se sigue considerando una de las grandes gestas militares de la Cristiandad durante nuestra alta Edad Media. Hoy se rememora a Don Pelayo como caudillo, héroe, batallador y líder precursor de la Reconquista. Su figura ha crecido en el imaginario popular con el paso de los siglos.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

El investigador Esparza, J. (2009: 23-29) coincide que la batalla en sí quizá no fuera tan abrumadora como hoy la imaginamos, pero sí indica que la victoria y el desmantelamiento de la fuerzas moras en retirada desde Gijón en un acto posterior fue “decisiva”.

Martín, J. L. (2004: 292) va mucho más allá y dice que la batalla “no pasó de ser una escaramuza de poca importancia”. Al margen de mayor o menor exageración de la gesta, las consecuencias sí fueron muy decisivas. Hubo un antes y un después que consolidaron al caudillo como primer soberano del que ya sería el embrión del Reino de Asturias.

Empezaba *La Reconquista* y popularmente se considera hoy a Don Pelayo como su primer líder, su primer héroe. Según Alvar, J. (2004: 1058) surgía un “núcleo de resistencia” desde el que luego se inició la recuperación paulatina de territorios más al sur. Para completar el proceso de mitificación, según apunta Martín (2004: 291), en la época existió el convencimiento total de que la batalla se ganó porque fue obra de Dios. Escribe dicho autor:

“La mitificación de la batalla no viene dada sólo por sus dimensiones y consecuencias, sino también por la intervención divina. Están muy extendidas las versiones que fundamentan la victoria cristiana en ella, y a este hecho responde el establecimiento de un santuario consagrado a la Virgen de Covadonga.”

Este es un elemento nuevo, que tenderá a repetirse a lo largo de nuestra historia: el héroe, el líder lo es por gracia e intercesión de Dios o de la Virgen María. El líder tiende a ser sacralizado por sus gestas y eso consigue perdurar de tal modo que son personajes que perviven y trascienden el paso de los siglos. La divinidad como fuente fama o incluso de legitimidad política ha sido una constante a lo largo de la historia, fenómeno que ha estudiado la historiadora Lara Martínez, L. (2009).

7. Alfonso III, el Magno (838 – 910)

Alfonso III fue uno de los primeros monarcas astures y propició un más que significativo avance de la reconquista peninsular. Tomó Opor-

to, la línea del Duero y Zamora en un periodo de turbulencias dentro del emirato de Al-Andalus (Alvar, J., 2004: 42; Martín, J. L., 2004: 412). En su largo reinado de 34 años, supo vencer en el campo militar y fue un infatigable impulsor de la política de repoblación de las *tierras de nadie* al sur del reino astur-leonés. Gracias a su tenaz y ambicioso liderazgo, su reino experimentó un sensible crecimiento e incluso se llegó a proclamar emperador para mostrar su preeminencia sobre otros territorios cristianos de la marca hispánica.

Alfonso III, el Magno fue el “primer gran rey” de la Reconquista tras el ejemplo de Pelayo. Su largo reinado es meritorio, en una época como la medieval donde las sucesiones y el afianzamiento del poder eran complejos ejercicios de equilibrio político y militar. El monarca tuvo la habilidad de cultivar muchas relaciones y aunar variadas virtudes para ser aclamado como líder de un reino en guerra constante.

8. *Abderramán III (Córdoba, 891-961).*

La figura de Abderramán III, octavo emir de los Omeya, se asocia con el nacimiento del Califato de Córdoba y con el periodo de mayor esplendor territorial, político y cultural de Al-Andalus. Abderramán III tuvo el talento de pacificar sus territorios, enfrentándose a sus caudillos de frontera más díscolos y a otros magnates rebeldes. El historiador Sánchez, M. (2010: 245) lo atribuye “a las condiciones personales del emir”. Como apunta Alvar, J. (2004: 3), el nuevo líder del califato reinó en un momento “crítico”. Tuvo que usar toda su habilidad política y marcial para unificar todo el poder de la España musulmana, de nuevo bajo los Omeya.

Mucho se ha escrito sobre la pompa de la corte cordobesa, que con Abderramán III se instaló en Medina Azahara, pero parece indiscutible que el fundador del califato fue un hombre de aguda inteligencia de estado para reinar en una siempre compleja Al-Andalus. El emir se empeñó también en convertir Córdoba en una gran urbe que fuera un exponente de desarrollo científico y artístico. Algo que logró, ya que según Martín, J. L. (2004: 531) “la ciudad alcanzó durante su reinado un esplendor cultural sin parangón en Occidente”.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

Estamos ante un caso de un líder soberano bajo cuyo mandato la sociedad florece y es admirada.

9. *Almanzor (Torrox, 940 - Medinaceli, 1002).*

La biografía de Mohamed Ibn Abí Amí, que un día se autoproclamó *Al-Mansur* (el victorioso en Alá) tiene claros tintes novelescos y es una de las más evocadoras de nuestra historia. Este hijo de la baja nobleza árabe de origen yemení, tuvo la habilidad de pasar de estudiante en Córdoba a caudillo absoluto del Califato y vencedor en sucesivas “guerras santas”, todo en un breve espacio de tiempo. La imagen de este personaje, que debió de ser tremendamente carismático es un compendio de gran administrador, hábil político, astuto intrigante, devoto creyente, inteligente en el gobierno y asombroso jefe militar. Su inteligencia le llevó a ser el hombre más poderoso de Al-Andalus en las postrimerías del califato cordobés (Martín, J. L., 2004: 688; Alvar, J., 2004: 55;). Sin embargo, el que fue azote de los reinos cristianos fue también un hombre sin escrúpulos que no dudó en laminar a sus oponentes incluyendo a su propio hijo primogénito (Esparza, J., 2011: 145).

Estudiando este caso, se observa que la capacidad política y militar no va unidas a una mayor grandeza moral. Almanzor no es un referente de bondad, ni de justicia, ni de pureza de espíritu, pero a pesar de ello fue un gran líder carismático de dimensión casi épica.

Quizá por eso no es admirado como otras figuras más ennoblecidas como Don Pelayo, Fernando III, El Santo o El Cid Campeador. Más adelante se verá que el gran líder, para alcanzar la categoría de héroe, además de vencedor de la carrera política y militar, debía además “ser bueno”, y tener virtudes o al menos aparentarlas.

10. *Alfonso VI (1040 - Toledo, 1109)*

Alfonso VI, el conquistador de Toledo, tuvo que imponerse a sus hermanos para ser Rey de Castilla y de León en un periodo en el que los almorávides sembraban el pánico por la Península Ibérica con sus prerrogativas fanáticas (Lara, M., 2015). En la época, Toledo tenía un intenso valor simbólico y

marcó un hito importantísimo en la reconquista. Alfonso VI fue el arquetipo de rey medieval español que tuvo que sortear las pugnas por la herencia de reinos repartidos entre sus hermanos Fernando I (Castilla, León y Galicia) con la necesidad de hacer frente al enemigo musulmán que requería aunar fuerzas para vencerlo. Una época de monarcas, guerreros, clérigos, cortesanos, políticos, nobles y diplomáticos, todo a un tiempo. Tuvo además una gran vocación integradora que trascendió los reinos peninsulares al estrechar lazos matrimoniales de sus hijos con Francia (Alvar, J., 2004: 46).

Del caso de este líder histórico destaca su habilidad como gobernante en un complejo panorama, el sentido maniobrero y audaz que le permitió sobrevivir a la política de su tiempo.

11. Rodrigo Díaz de Vivar, “El Cid Campeador” (Vivar, 1043 - Valencia, 1099)

El Cid Campeador es uno de los grandes héroes de la historia de España. Incluso hoy, cuando han pasado nueve siglos, hablamos de Rodrigo Díaz de Vivar como de una figura con tintes sobrehumanos y casi míticos. Aunque Díaz de Vivar fue un hombre como cualquier de nosotros, algo extraordinario tuvo que hacer para capturar el sentimiento colectivo para generar una figura engrandecida por el paso del tiempo.

Es preciso detenerse en tres características del personaje que quizá favorecieron su fama secular: su gran valor, su éxito militar y su gran lealtad, revestida de humildad. El Cid fue el conquistador de Valencia en 1094, pero a pesar de ello tuvo una relación de frecuentes encuentros y desencuentros con el Rey Alfonso VI. El Campeador, que gracias a su ejército pudo ser rey de Valencia, se conformó con ser señor, como vasallo de su rey. El caballero más poderoso de la época siempre subordinó su espada al verdadero monarca. Un elemento más destaca en este caso y que será útil en un análisis posterior: el valor y el éxito militar, acrecido por la humildad y la subordinación, son elementos infrecuentes en los casos analizados. Pero para terminar de agrandar el mito, surgió la leyenda, un pasaje épico, pero totalmente ficticio que arraigó en la de la cultura popular. Se dice del Cid que fue vencedor de una batalla contra los musulmanes cuando ya estaba muerto, algo que no

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

recogen (dándolo por falso) los historiadores Martín J. L. o Alvar, J., (2004: 480-481) y que es aclarado da por Esparza, J. (2011: 428) en este párrafo:

“Dice una leyenda muy tardía que Jimena, asediada en Valencia, hizo exhumar el cadáver embalsamado de su marido, ordenó que lo montaran en un caballo y lo sacó a las puertas de la ciudad, lo cual hizo huir a los sitiadores. En realidad, lo que Jimena hizo fue pedir ayuda a Alfonso VI. El Rey de León atendió la llamada y acudió con un ejército mandado por él mismo”.

Esta leyenda perdura obstinada.

12. Averroes (Córdoba, 1126 - Marrakesh, 1198)

La figura Abu-I-Walid Muhammad Ibn Rusd “Averroes” está siendo reivindicada e idealizada por algunos sectores sociales como exponente de la pluralidad cultural. Sucede muy a menudo que las figuras históricas son rescatadas y engrandecidas de forma dirigida al servicio de una determinada causa ideológica, un fenómeno nada nuevo (Jauretche, A. y D’Atri, N., 1959: 15). Esto es algo que veremos en varios de los personajes de esta relación. Así, la Junta de Andalucía, mantuvo activa hasta 2012 la Fundación Averroes, ahora transformada en un portal oficial de difusión de la cultura y de la innovación.

Al margen del rescate de determinados personajes, Averroes fue un destacado filósofo andalusí. El medievalista Martín, J. L. (2004: 332-335) lo denomina “una de las más destacadas figuras del ámbito islámico medieval”.

Averroes fue un hombre muy sabio que cultivó los estudios jurídicos, la medicina, la filosofía y la teología. El interés de Averroes por la filosofía de Aristóteles y Platón le llevó a tener “gran influencia en la escolástica cristiana” según Alvar, J. (2004: 148) con seguidores que lo tomaron como exponente de la dualidad de “las dos verdades” entre la razón y la fe. Curiosamente muchos de estos seguidores atribuyeron un liderazgo intelectual a doctrinas que fueron mucho más allá de lo que dijo el filósofo cordobés, es decir le atribuyeron pensamientos que realmente no tuvo.

El caso de Averroes es un claro exponente de líder intelectual de la época o “líder sabio” que atesoró y divulgó diversos saberes, ganándose con ello el prestigio y la admiración de su tiempo y de las generaciones venideras.

13. Santo Domingo de Guzmán (*Caleruega, 1170 – Bolonia, 1221*)

Santo Domingo de Guzmán fue el fundador la Orden de Predicadores (frailes dominicos) y una de las figuras más influyente de la cristiandad en su época. Alarmado por la pujanza de la herejía albigense, Santo Domingo se persuadió de que la mejor manera de combatirla era mediante una actividad evangelizadora renovada (Alvar, J., 2004: 688). La Orden de Predicadores fue confirmada por la bula pontificia “Religiosam Vitam” del Papa Honorio III, fechada en Roma el día 22 de diciembre de 1216. En pocos años, se propagó por todo el orbe católico. Celebró su primer capítulo en Bolonia en el año 1220 (Orden de Predicadores, 2014).

Con su ejemplo, capacidad de trabajo y dotes de organizador, Santo Domingo de Guzmán había puesto en pie una orden religiosa de enorme potencia que perdura hasta nuestros días, hoy con sede en Salamanca. Santo Domingo es un caso claro de cómo la determinación y la convicción del líder de que su causa es justa es capaz de crear una organización que ha perdurado casi ocho siglos. Estamos ante el líder religioso cuya creencia en su causa es fuente de fortaleza e inspirar para crear una organización magna y perdurable.

14. Fernando III, “El Santo” (*Valparaíso, 1201 – Sevilla, 1252*)

San Fernando, el Rey de Castilla y de León es una figura que concita gran admiración por ser a la vez un monarca piadoso, creyente, conquistador, sabio, trabajador y noble de espíritu. Fue además el rey que tomó Sevilla para la cristiandad durante la Reconquista. Recuerdan Ayala Martínez, C. y Marín Ríos, S. (2012: 20) que al monarca le tocó vivir un “tiempo de cruzada”, aunque Fernando no sintiera mayor apetito por ésta fuera de su particular contienda peninsular.

Aunque la admiración por su figura quizá no se unánime (hoy en día la historiografía está también dividida por el sesgo ideológico), San Fernando

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

fue un rey original, unificador y con una enorme capacidad de liderazgo. Ansón, F. (1998: 11) escribe con reverencia que los textos históricos y legajos “son inútiles para entender lo inasible del pensamiento y la forma de ser del Santo”.

A lo largo de su obra, Fernández de Castro, M. C. (1948) describe a Fernando III como un ser dechado de virtudes. También narra un dicho anecdótico del rey que refleja su personalidad: solía decir Fernando que temía más a la opinión de una vieja en una aldea a la de cualquiera de sus nobles caballeros. Este detalle apunta a un monarca preocupado por ser justo para su pueblo. San Fernando fue “fiel reflejo de una época pletórica de energías y dinamismo” (González Jiménez, G., 2006: 7) que le llevó a avanzar su causa con denuedo. En esto fue original, diferente. Pensar bajo el prisma de la virtud cristiana sencillamente no se estilaba en los gobernantes de la época. Al contrario, los reinados medievales se valían del poder, de las intrigas, de las luchas, de las pugnas familiares y nobiliarias. Nadie había reinado pensando la opinión “de las viejas en los pueblos” que pudieran sentirse injustamente tratadas.

Fernando III no tuvo ni un reinado ni una vida fáciles, pero a todo se sobrepuso con tesón, esfuerzo, virtud y habilidad (Martín, J. L., 2004: 320; Alvar, J., 2004: 588). San Fernando, patrón de la ciudad de Sevilla y venerado por muchos católicos, fue un campeón de la cristiandad, de la fe y del buen gobierno unificador. Por ello muchos reconocen su figura de líder adornado de grandes dotes humanas.

15. Alfonso X, “El Sabio” (Toledo, 1221 – Sevilla, 1284)

El Rey Alfonso X de Castilla y León fue hijo de Fernando III. Ya como príncipe se distinguió como caudillo guerrero y como gobernante. Fue el conquistador del Reino de Murcia cuando todavía era monarca su padre. Una vez coronado, llevó a cabo la conquista de la zona suroccidental del valle del Guadalquivir, ocupando las importantes plazas de Niebla y Cádiz (Alvar, J., 2004: 46).

Se reconoce a Alfonso X la ingente tarea de unificar el derecho administrativo de su reino, bajo la influencia del derecho romano (*Fuero Real*,

Las Partidas), de esta manera quiso dar uniformidad legislativa a todos sus territorios. Paradójicamente, la promulgación de un nuevo derecho sucesorio le provocó graves problemas. Uno de sus hijos, Sancho IV, se rebeló contra él en perjuicio de los derechos legítimos de los nietos del Sabio, que eran hijos de su primogénito fallecido, Fernando.

Alfonso X fue un gran modernizador del Estado al que quiso dotar de normas que sirvieran al buen gobierno y así se le reconoce hoy en día, además de promover la cultura y la producción literaria de su reino, junto con las muy conocidas escuelas de traducción en Toledo.

El caso de Alfonso X introduce un nuevo factor de liderazgo que se corresponde con el del rey erudito, precursor medieval de los monarcas ilustrados que alumbraría el siglo XVIII en toda Europa. Un rey más docto y por tanto más justo en sus resoluciones.

16. Guzmán el Bueno (León, 1256 – Sierra de Gaucín, 1309)

La potencia de la historia de Alonso Pérez de Guzmán nos llega por un hecho singular y heroico, acaecido en 1294: su negativa a rendir la fortaleza de Tarifa a los sitiadores musulmanes, mediando la coacción del enemigo de asesinar a su propio hijo cautivo si éste se negaba (Esparza, J., 2013: 165-170). En dicha localidad gaditana aún hoy son continuas las referencias a Guzmán el Bueno en plazas, calles, centros de enseñanza y en estatuas.

Se evoca a Guzmán el Bueno como héroe memorable, por ser capaz de sacrificar lo más querido en pos del cumplimiento de la misión y del deber, bajo coacciones y amenazas. Según la leyenda, incluso arrojó su propio cuchillo al enemigo (algo no contrastado) apurando el cáliz de su obligación militar. La frase exacta que pasó a la posteridad, según Esparza, J. (2013: 168) fue exactamente:

No engendré hijo que fuese contra mi tierra. Haced lo que tengáis que hacer ¿Queréis la villa? No puedo entregaros lo que no es mío, sino del Rey mi señor, al que rendí homenaje. ¡Tomad mi puñal!

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

Es significativo en este caso cómo un solo acto, de notable grandeza, garantiza al personaje una página en la historia de España, tal es la admiración que ha producido a lo largo de ocho siglos. Es probable que la supuesta entrega del puñal no fuera sino un adorno épico que ha contribuido a agrandar la figura del personaje. En todo caso, este gesto heroico provoca emociones cuando lo evocamos en nuestros días. Nos *conecta* al personaje por algo más que el relato histórico, racional de los hechos. Aparece en este caso la emoción y la conexión como algo que es importante en el proceso de liderazgo, como más adelante se corroborará.

17. Isabel de Castilla y Fernando de Aragón, “Los Reyes Católicos” (Isabel: Madrigal de las Altas Torres, 1451 – Medina del Campo 1504; Fernando: Sos, 1452 – Madrigalejo, 1516).

Es notorio que el reinado de Isabel y Fernando de Castilla y Aragón, marca el comienzo de la nación española que conocemos hoy, supuso un antes y un después definitivo Según Valdeón, J. (2010: 463) los Reyes Católicos proyectan hoy en día una imagen idílica y de punto de partida de “la unidad y grandeza de España” a través del “*glorioso reinado* de Fernando e Isabel”. Pero la realidad es mucho más compleja, según continúa Valdeón, J. (2010: 463):

“La investigación reciente ha progresado lo suficiente como para poder tener una visión más objetiva del reinado de los Reyes Católicos, alejada tanto de la apología entusiasta como de la denigración del sistema. Sin negar las virtudes personales de Fernando e Isabel y sin desconocer los aspectos innovadores que trajo su reinado, hoy se pone más el acento en la pervivencia de los reinos hispánicos en la segunda mitad del siglo XV y las soluciones que ellos aportaron”.

Este párrafo es especialmente valioso para este trabajo porque establece dos dimensiones de la historia proyectada por los Reyes Católicos: por un lado una imagen legendaria, mítica, perfeccionada por el imaginario popular e incluso venerada religiosamente. Por otro, el plano de la realidad histórica, descarnada de mitología o de falsedades que es mucho menos atractiva. La visión real, si bien no niega los aspectos de liderazgo y grandeza de ambos monarcas, sí los sitúa en su justo término, más humano y convencional.

En este caso, se repite la pauta de la tendencia a magnificar a los personajes, de forma incluso desproporcionada, algo que es una constante casi en todos los personajes que se han analizado. Cabe cuestionarse si hoy, magnificamos la talla de los personajes admirados de nuestro tiempo: futbolistas, actores de cine, cantantes. De los que trascienden los logros y los aspectos positivos de sus biografías en abrumadora desproporción sobre los negativos. En cierta medida, la mitificación comporta deshumanización y, por tanto, un desajuste con la realidad.

En el caso de los Reyes Católicos, lo que fue una azarosa unión, llena de vicisitudes que pudo truncarse en numerosas ocasiones, terminó cristalizando en la unidad de los reinos y ello disparó el entusiasmo de los primeros cronistas porque la consideran primera semilla de la España de hoy.

Al contrario de lo que comúnmente se piensa sobre la colonización española, Fernando el Católico tuvo un gran destello de liderazgo al actuar en contra de los desmanes que sus súbditos cometían en el Nuevo Mundo sobre los indios nativos. Encargó estudios serios a dos representantes destacados y en las Leyes de Burgos, dictadas el 27 de diciembre de 1512, los indios fueron reconocidos como hombres libres que, en virtud de las bulas, deberían someterse a la Corona (Bueno, Lara y Lara, 2014: 1-6).

18. Cristóbal Colón (*¿Génova? 1451 – Valladolid, 1506*)

Cristóbal Colón trasciende el paso del tiempo como el visionario por excelencia, un hombre que con tesón defendió su proyecto de llegar a Zipango (Japón) navegando hacia el oeste. Colón se había formado como navegante comercial y bebió de las ideas de la Escuela de Navegación de Sagres o Corte de Sagres, a pocos kilómetros del Cabo de San Vicente (Esparza, J., 2013: 420).

La Escuela de Sagres, fundada por el rey Enrique el Navegante (Alvar, J., 2004: 372) era polo de atracción de geógrafos, cosmógrafos, navegantes y aventureros. Sería el equivalente a lo hoy denominaríamos *un centro de excelencia* de navegación y la exploración marítima. En Sagres tenían cabida individuos soñadores que llenos de valentía y ambición (o con poco que perder) intuían ya la enorme proyección de la navegación oceánica.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

Gracias a la influencia de Sagres, Colón tuvo la oportunidad de viajar a Islandia, al norte de Europa y a África al Sur (Alvar, J., 2004: 372) y gracias a esto se persuadió que era posible viajar a las Indias navegando hacia occidente. Trató de convencer de su proyecto a las coronas portuguesa e inglesa y finalmente gozó del favor de los Reyes Católicos. Al final, su empresa fue un éxito inicial, si bien sufrió notables complicaciones como incipiente gobernantes del Nuevo Mundo.

En el caso de Cristóbal Colón aparecen características sintomáticas del líder como son la visión del futuro, la ambición y el tesón por perseguir una causa improbable o difícil y conseguir finalmente el éxito.

19. Gonzalo Fernández de Córdoba, “El Gran Capitán” (Montilla, 1453 – Loja, 1515).

Rodríguez Sánchez, A. y Martín J. L. (2004: 590) consideran a don Gonzalo Fernández de Córdoba como el “primer militar moderno de Europa”. Fue un noble andaluz de notable habilidad tanto cortesana como guerrera que sirvió tanto a la reina de Castilla, Isabel, como a su marido el rey de Aragón, Fernando. Se distinguió por primera vez como oficial en las contiendas para asegurar el trono de Isabel y posteriormente en la toma de Loja y de Granada, donde fue muy reconocido su valor.

Sin embargo, fue en las campañas italianas donde Fernández de Córdoba gana fama histórica como estratega y ducho militar, que le valió el sobrenombre de “El Gran Capitán”. En sus últimos años, se enemistó con el Fernando el Católico, se dice que por intrigas palaciegas, y que cayó en desgracia. Curiosamente, lo mismo que le ocurrió a Cristóbal Colón.

En el plano militar, el Gran Capitán fue el primero en sacar partido a las unidades ligeras de infantería de gran movilidad que causaron estragos entre la hasta ahora infantería y caballería pesadas tanto francesa como suiza (Rodríguez Sánchez, A. y Martín J. L., 2004: 593). Esta pericia estratégica le valió ganar casi todas las batallas que libró y la admiración de sus hombres. El Gran Capitán fue el primero de una serie de generales de la Edad Moderna, que combinaron su capacidad política con su habilidad en el campo de batalla para lograr honores e influencia.

También se comprobará que el hecho de que un líder caiga en desgracia frente a sus superiores no es único. Será un patrón que se repetirá en muchos de los casos estudiados en este capítulo.

20. *Juan Ponce de León (Valladolid, 1460-La Habana, 1521)*

Juan Ponce de León procede de una familia muy noble que tiene su origen en León en el reinado de Alfonso X. Pasaron a Andalucía y con el paso de los siglos un ya maduro Juan participó, al parecer, en el segundo viaje de Colón (Alvar, J., 2004: 1091). Al contrario que otros grandes conquistadores, Ponce de León venía de una alta cuna. Fue de los primeros expedicionarios, porque en 1508 recibió capitulaciones para anexionarse el actual Puerto Rico, del que fue el primer conquistador. También es notorio que tomó la península de La Florida para la corona de España, donde libró la última batalla de su vida. Fue en 1521 contra los indios seminolas y en ella resultó herido, por lo que tuvo que trasladarse a La Habana, donde murió poco después.

La talla de Ponce de León nos llega engrandecida por ser uno de los grandes *Spanish conquistadors*³⁹ que es como han pasado a la historia universal. Guerreros que en pocas décadas se hicieron militarmente con todo un continente demostrando notable audacia y capacidad de resistencia (Fuson, R. H, 2000).

21. *Francisco Pizarro (Trujillo, 1478 – Lima, 1541)*

Francisco de Pizarro fue el hijo bastardo de un alférez real ambicioso que pasó a Las Indias en busca de ascenso social y de fortuna (Alvar, J., 2004.:1081). Las peripecias de este conquistador que hizo sociedad con Diego de Almagro en la conquista del Perú, fue una sucesión de hazañas. Tuvo una vida que se podría denominar como “épica” en unos momentos históricos en los que se vivía y se moría por la espada, como a él mismo le ocurrió.

Fue exponente de una generación de hombres de gran ambición política, social y económica. Las conquista de las Américas dio curso a la ambición

39. Apelativo con el que se conoce a los conquistadores españoles en la historiografía estadounidense.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

de muchos hombres del siglo XVI, algunos de los cuales lograron grandes gestas en todos los órdenes. También fue un siglo de guerreros que lucharon y que vertieron sangre para lograr sus objetivos. La era Moderna, ha dado muchos personajes ilustres a la historia de España y muchos episodios que forjaron grandes liderazgos. Según el historiador de liderazgo militar, Black, J. (2008: 102), Pizarro cobró gran fama de líder y no dudó en mostrar actos de brutalidad para acobardar a las tribus locales que se iba encontrando.

Hoy en día, los jefes no azotan a los subordinados, pero entonces sí era costumbre. Pizarro es un exponente de *liderazgo fuerte* basado en su posición preeminente y en el temor que engendraba entre sus hombres y sus adversarios. Este caso se aleja del de líderes virtuosos y se acerca más al de Almanzor en el que los instintos primarios de fama, poder y ambición forjan los actos del líder.

22. *Hernán Cortés (Medellín, 1485 – Castilleja de la Cuesta, 1547)*

Hernán Cortés es “el más famoso de los conquistadores españoles” (Black, J., 2008: 98). La historia de este otro hidalgo extremeño, que se inició en las Indias empezó como escribano y terminó como gobernador, capitán general de Nueva España, y finalmente Marqués del Valle de Oaxaca es muy arquetípica de los conquistadores de la época.

Tras estudiar dos años en Salamanca, pasa a América en 1504, en los albores de la conquista, y más concretamente a la villa de Azúa en La Española. Poco después, en 1511, se une a Diego de Velázquez para la conquista de Cuba. Allí se convierte en su secretario y después alcalde de la recién fundada villa de Santiago de Baracoa (Alvar, J., 2004:435). Pierde el favor de Velázquez, que lo manda encarcelar por conspiración, aunque más tarde el propio Velázquez le encomienda explorar las costas de Yucatán. Cuando todo estaba preparado, Velázquez se lo piensa mejor y le retira la comisión, y a pesar de ello Cortés se apresura para hacerse a la mar con 700 hombres.

Este contingente tan limitado fue capaz de conquistar nada menos que el actual México, donde se asentaba el potente imperio Azteca. Cortés terminaría derrotándolo, fundando ciudades y coloniza nuevos territorios. Para deshacerse del incómodo Velázquez, decide ignorar su superioridad y ofrece

tesoros fabulosos a Carlos V, que no duda en nombrarle gobernador y capitán general de la que se conocería como Nueva España.

Tras muchas vicisitudes y enfrentamientos con el caudillo local, Moctezuma, Cortés sometió al imperio Azteca. Pero muy ambicioso e independiente debió de mostrarse Cortés, porque Carlos V no tardó en crear allí Audiencia y emisarios reales que rápidamente recortaron el poder del gobernador. Caído en desgracia el conquistador volvió a España y litigó por sus pertenencias y aunque le fueron concedidos importantes señoríos, ya nunca volvió a gobernar aquellas tierras. Su historia es una mezcla de ambición, aventura, batallas e intrigas palaciegas; pero hoy se recuerda a Hernán Cortés como uno de los grandes conquistadores de América. Sin embargo, Black, J. (2008: 98) desmitifica la figura de Cortés y desmonta el mito de que unos cientos de hombres que derrotaron a un imperio de millones, recordando que a los españoles les ayudaron decenas de miles de nativos enemigos de los aztecas, así como una serie de epidemias ocurridas durante el periodo.

Este caso vuelve a traer a colación cómo el poder evocador de las hazañas, engrandecen el aura del líder histórico. También volvemos a encontrarnos con la caída en desgracia como un elemento que se va repitiendo en diferentes casos.

23. *San Ignacio de Loyola (Loyola, 1491 – Roma, 1556)*

San Ignacio de Loyola es una de las figuras más notorias de la Cristiandad. De noble cuna, fue soldado y luego inquieto estudioso con creciente fervor religioso. En 1540, recibe del Papa Paulo III la bula para fundar la Compañía de Jesús. Antes había vivido retiros y experiencias ascéticas, apartándose del mundo, que le llevaron a escribir *Ejercicios Espirituales*, que en opinión de Alvar, J. (2004: 840) es una de las “obras más influyentes de la cultura occidental”. En sus páginas, San Ignacio hace un viaje interior para que el lector se reencuentre con la penitencia y los íntimos valores cristianos:

“Así como si un caballero se hallase delante de su Rey y de toda su corte, avergonzado y confundido en haberle mucho ofendido, de quién primero recibió muchos dones y muchas mercedes”.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

La gran capacidad de liderazgo de San Ignacio, precursora de una obra pujante y secular que hoy pervive, es recogida también por las profesoras doctoras Lara, M. y Lara L. (2015) en su galardonada obra *San Ignacio y la Compañía. Del Castillo a la Misión*, en la que se pone de manifiesto las enormes capacidades tanto espirituales como organizativas del santo y que fueron el origen de la orden religiosa más importante de la era moderna.

En la época actual, casi cinco siglos después, los jesuitas representan una de las mayores instituciones académicas del mundo, con decenas de escuelas y universidades en los cinco continentes. La Compañía de Jesús sigue siendo un motor prestigioso de generación de conocimiento, con gran influencia social. La intensidad de los valores fundacionales de San Ignacio es tal, que hoy siguen estando plenamente vigentes. Un claro ejemplo de liderazgo religioso basado en profundas convicciones que movieron el santo a la acción.

24. Carlos I de España y V de Alemania (Gante, 1500 – Yuste, 1558)

El gran emperador de las Españas, Carlos I, fue el heredero de un inmenso territorio en cuatro continentes que fue capaz de aglutinar bajo su mando (Contreras, J., Simón Tarres, A. y García Cárcel, R., 2004: 116). Hablar de Carlos I es evocar la máxima gloria y esplendor del Imperio Español, hoy sin embargo contestado en algunos círculos académicos y políticos revisionistas.

Su aura épica se matiza en cuanto conocemos los detalles de su reinado: Carlos I fue un monarca asediado por complicaciones políticas, sociales y militares tanto dentro como fuera de España (Alvar, J., 2004: 275). Tuvo que enfrentarse a la rebelión de los comuneros y a la rebelión de las Germanías en Valencia y Mallorca; también al auge del luteranismo; a la guerra contra el turco; a la eterna disputa con Francia por tierras italianas; a los desencuentros con el Vaticano.

En realidad, Carlos I tuvo un imperio... ¡de problemas! Sin embargo a todos acudió y todos los fue resolviendo con mayor o menor fortuna, de forma decidida e incluso violenta en ocasiones. Finalmente no pudo retener el imperio alemán para su hijo Felipe, pero fue un gobernante que ha dejado una honda impronta en la historia de España, que muchos asocian con la época de mayor esplendor de nuestro país.

Desde el punto de vista del liderazgo, Carlos I fue un monarca extranjero que tuvo que hacerse con el favor de sus súbditos en un entorno de grandes retos por la expansión americana pero de discordia e inestabilidad social en muchos de sus territorios.

25. *Juan de Austria (Ratisbona, 1545 - Namur, 1578)*

“Novelesca”, así definen algunos historiadores la vida de Juan de Austria, hijo ilegítimo de Carlos V (Contreras et al, 2004: 324). En efecto, el pequeño Juan dio sus primeros pasos infantiles como paje del Rey, su padre. Posteriormente se le desveló su origen regio y pasó a las órdenes de su medio-hermano Felipe II. Uno de los grandes militares de su época. Juan de Austria ha pasado a la historia como el “general de los Mares” que venció en la épica batalla de Lepanto contra el turco. Antes había vencido en la revuelta de las Alpujarras y posteriormente tuvo que poner su talento castrense al servicio de la pacificación de Flandes, conflicto muy enconado debido a la rebelión de Guillermo de Orange, que aglutinaba a nobles descontentos y también protestantes.

Contreras et al (2004: 326) describen a Juan como un joven brillante y ambicioso. Sin embargo, en un mundo de intrigas y complejidades palaciegas, hoy destacaríamos su capacidad de supervivencia y adaptación para lograr el anhelo de ser un grande de su época y una figura muy destacada de nuestra historia universal. Su vida no debió de resultarle sencilla a don Juan, pero aun así supo hacerse un hueco entre los más destacados nobles del reino. Forma parte del elenco de personajes brillantes que jalonaron el siglo XVI de brillantes campañas militares en Europa y conquistas en el Nuevo Mundo. Españoles que venciendo batallas en medio mundo, llevando a su nación a ser una de las más poderosas del orbe conocido entonces.

26. *Fernando Álvarez de Toledo y Pimentel, “Gran Duque de Alba” (Piedrahita, 1507 - Lisboa, 1582)*

Fernando Álvarez de Toledo fue, junto con Juan de Austria y Alejandro Farnesio, el tercero de los grandes generales del Rey Felipe II. Se distinguió en la batalla de Mülberg en 1547 y actuó de forma muy enérgica como virrey

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

de Nápoles (Contreras et al, 2004: 133). Forma parte de ese elenco antes referido de grandes personajes que dio el siglo XVI: monarcas, descubridores, conquistadores, generales. El III Duque de Alba fue uno de ellos y ganó muchas batallas para las armas españolas.

Sin embargo el recuerdo de este noble en los países bajos es ominoso, por la gran crueldad que utilizó para someter a los territorios al poder real. Resulta esclarecedor que mientras en los españoles lo consideran el “Gran Duque de Alba”, en Holanda es la figura siniestra que utilizan los padres para persuadir a sus hijos de que se porten bien: “va a venir el Duque de Alba y te va a llevar”.

Una vez más la dualidad entre personaje real y figura en la imaginación popular, sea para bien, o como en este caso, para mal. En éste, como en otros casos, hablamos de un liderazgo basado en el sometimiento y el temor. El liderazgo basado en algo más que una jerarquía o poder tiene un componente emocional que no necesariamente ha de ser positivo. Los soldados del Duque de Alba obedecían acaso por orgullo de pertenencia, por temor, valor, heroísmo, lealtad a su general o por una combinación de todas ellas. El caso es que los Tercios bajo su mando formaban parte de las tropas mejor adiestradas y disciplinadas del momento por lo que durante décadas fueron de una gran eficacia militar. Lograr esa combinación de aptitudes para un mejor rendimiento no es sencillo, pero éste y otros generales de la época lo lograron.

27. Santa Teresa de Jesús (Ávila, 1515 – Alba de Tormes, 1582)

Hija de familia numerosa, con tres hermanas y nueve hermanos (Orden del Carmelo Descalzo, 2014), Teresa de Ahumada estaba llamada a ser una de las figuras más carismáticas e influyentes de la historia de España. Coetánea de San Ignacio de Loyola, otro gran líder religioso, Santa Teresa aunó una gran energía vital, una portentosa inteligencia y una capacidad de trabajo y de creatividad que la convirtieron en una mujer excepcional. Exponente máximo de la literatura mística, Santa Teresa llevó la experiencia de la oración y la intimidad con Dios hasta el extremo. “Un caso único y extraordinario” en palabras de Villanueva, F. M. (1983: 355-379).

Además, tuvo la capacidad e influencia de refundar la orden del Carmelo, constituyéndose con ella la orden del Carmelo Descalzo, que pervive en nuestros días, basándose en una vuelta al rigor y espiritualidad de la vida monacal (Alvar, J., 2004: 1286). Si eso ya era difícil en la época, lo era doblemente siendo mujer en un entorno tan jerarquizado como la Iglesia del siglo XVI. Era los años en los que el Santo Oficio intensificaba su lucha contra el protestantismo, los iluminados y los conversos, por lo que se juzgaba todo desde el prisma de la máxima ortodoxia. No sorprende pues, que la visión de sus coetáneos fuera tan machista que los teólogos afirmasen que Dios escribía por mano de Santa Teresa. Se daba por hecho que una mujer no era capaz de escribir con semejante destreza.

Como se ha dicho, las corrientes fundacionales de San Ignacio y de Santa Teresa se encuadran en un panorama religioso convulso en el que el ser católico deja de ser sinónimo de ser cristiano, siglos después de haberse vencido definitivamente el arrianismo. Para ambos líderes religiosos, la solución propugnada fue una vuelta al origen, en una sociedad de grandes desigualdades e injusticias.

Para mayor complicación la niña Teresa había nacido en el seno de una familia cuyo padre provenía de judíos conversos (Auclair, M., 2005). Esta circunstancia ensombrecía su prestigio dentro del seno de la Iglesia Católica influida por la Inquisición. Santa Teresa habría de pasar muy malos tragos en 1575, con la persecución de sus acólitos y amigos entre los que destaca fray Juan de la Cruz (García Cárcel, R., Simón Tarrés, A., Rodríguez Sánchez, A. y Contreras, J., 2004: 212).

Su obra es extremadamente prolífica: en *El Libro de las Fundaciones*, *el Libro de la Vida*, *Camino de Perfección*, *Moradas o castillo interior* o sus más de 500 cartas, Santa Teresa demuestra que no es sólo una consumada escritora, sino que tiene una experiencia religioso-metafísica de enorme intensidad. También una mente organizadora capaz de dirigir una nueva orden pujante y compleja. Se puede afirmar con seguridad que Santa Teresa de Jesús es una de las más grandes “líderesas” de nuestra historia. Su figura ha sido recientemente revitalizada en el 400 aniversario de su nacimiento en 2015.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

28. *Álvaro de Bazán* (Granada, 1526 – Lisboa, 1588)

Álvaro de Bazán, que fue Almirante del Mar Océano por gracia de su Majestad el Rey Felipe II, fue nombrado I marqués de Santa Cruz. Un marino muy experimentado y el primero en utilizar infantería embarcada (esta circunstancia hace a la Infantería de Marina española sea la más antigua del mundo). Murió poco antes de ver zarpar la Armada Invencible, conocida popularmente por los ingleses *Spanish Armada*, que se había alistado contra los británicos y que acabó en un consabido desastre. Excelente organizador, su plan inicial se vio recortado notablemente sobre lo inicialmente previsto (Zorita Bayón, M, 2010: 112), lo que pudo contribuir al fracaso. Alvaro de Bazán fue un gran talento, precursor de la guerra con grandes galeones artillados. Fue un héroe en la Batalla de Lepanto, la mayor victoria militar marítima de España de todos los tiempos.

Su victorioso historial militar es aplastante: 72 ciudades y villas rendidas y 202 buques de guerra apresados, amén de muchas otras batallas ganadas. Un grandioso almirante que dio fama, gloria y honores a las armas españolas, cuyo recuerdo todavía hoy rememoran nuestros marinos militares.

29. *Felipe II* (Valladolid, 1527 – San Lorenzo de El Escorial, 1598)

Se considera a Felipe II, el hijo de Carlos V, como el gran rey del Imperio Español. Si se piensa la dificultad que plantea a un gestor moderno dirigir una pequeña o mediana empresa, qué complejidad no ofrecería en la época estar al mando de un imperio con 30 millones de súbditos y 20 millones de kilómetros cuadrados en los cuatro continentes: “En mi imperio no se pone el sol”.

Además, como expone Pérez, J. (2010: 507) “Felipe II sube al trono en un momento de máxima tensión” en Europa, entre católicos, abanderados por España y los movimientos protestantes iniciados por Lutero y Calvino. Contreras et al (2004.: 283) recuerdan que Felipe II fue llamado *el prudente*, pero lo que en su tiempo se tomó como tal fue interpretado más tarde por otros historiadores como impericia. Sin embargo, habría que cuestionar esta afirmación severamente pues en la época no existían los recursos formativos o escuelas en las que adiestrar a un monarca de un imperio tan vasto. Los

mismos autores describen otro apelativo que se dio al monarca como “rey papelero”, ya que al parecer era muy minucioso en los asuntos de su gobierno. Esto que podría tomarse como despectivo, sería tomado hoy en día como muestra rigor administrativo o “atención al detalle”.

Desde el punto de vista del liderazgo, si esta meticulosidad le llevó al extremo de hacer perder al rey perder la visión y perspectiva generales del Imperio, sí pudo ser muy perjudicial para su reinado. En el próximo capítulo de la tesis, veremos cómo el rigor y la capacidad de gestión son tenidas hoy en día como competencias muy apreciadas en los líderes modernos, siempre y cuando no empañen otras capacidades igualmente importantes como la iniciativa y la visión global para alcanzar o mantener el éxito.

30. Alejandro Farnesio (Roma, 1545 – Arrás, 1592)

Alejandro de Farnesio fue nieto del emperador Carlos V, al ser engendrado por su hija natural, Margarita de Parma. Farnesio es considerado como el prototipo de noble, soldado y político español del siglo XVI (Contreras et al, 2004.: 458).

Cursó una carrera muy parecida a la de Juan de Austria, con el que compartió escuela en su juventud (y que además era su tío). Alejandro Farnesio tuvo una actitud muy destacada a las órdenes de Juan de Austria, como gobernador de Flandes ganando importantes batallas como la de Gembloux. A la muerte de Juan, en 1578, le sucedió como nuevo gobernador de la región flamenca y desplegó grandes dotes diplomáticas, ganando para Felipe II la adhesión de los territorios del sur.

Aun así, murió joven, con sólo 47 años (su tío Juan había muerto con 32), hostigado por la enésima guerra que le tocó librar. Farnesio fue ante todo un líder militar al frente de los entonces temidos Tercios de Flandes. Otro prototipo de general de la época que luchó y murió por la Corona de España.

31. Ambrosio Spinola Doria (Génova, 1559 - Castelnuovo Scrivia, 1630)

Podemos considerar a Ambrosio Spínola una figura postrera del “siglo de oro militar”; un periodo en el que conquistadores y grandes generales reali-

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

zaron gestas meritorias y alcanzaron victorias rotundas a favor de la España del XVI. Un siglo de oro militar que precedió claramente al Siglo de Oro de las letras y las artes. Spínola puso su fortuna militar y familiar al servicio de la Monarquía Católica, cuando nuestra nación se convirtió en adalid de la Santa Sede del siglo XVII.

La biografía de Ambrosio Spínola impresiona porque no sólo empleó toda su fortuna en reclutar y avalar con sus propios dineros un ejército al servicio de España, sino que se arruinó en dicho empeño. Tras ingratitudes y vicisitudes, le llegó el premio en forma del ducado de Sesto, en 1612, además de la Orden del Toisón de Oro.

En 1621 recibe su ansiada Grandeza de España (Rodríguez Villa, A., 1905: 279) a través del Marquesado de los Balbases, título nobiliario que sigue vigente en la actualidad. También recibió el empleo de Capitán General y rubricó uno de los mayores éxitos militares de nuestra historia: la *rendición de Breda* en 1621. Las insidias e ingratitudes continuaron hostigándole de la mano del conde-duque de Olivares, de cuya envidia y recelos fue objeto. Murió desautorizado y desairado en plena la campaña del Milanesado, como incómodo gobernador en 1630 y presumiblemente por una epidemia de peste (Alcázar Segura, A., 2014). Su más ilustre biógrafo, Villa, A. (1905: 7) lo considera el personaje foráneo que mejor ha servido a España en todos los tiempos:

“Entre los extranjeros eminentes que con su talento y sus servicios, con pluma o con la espada consagraron su vida al servicio de España, contribuyendo a enaltecerla y defenderla, figura sin disputa en primera línea el protagonista de este libro”.

32. Blas de Lezo y Olavarrieta (Pasajes, 1689 – Cartagena de Indias, 1741)

Blas de Lezo es otra de las figuras épicas y heroicas de la historia de España. Fue protagonista principal de una de las victorias más importantes de las armas de nuestro país: la Batalla de Cartagena de Indias de 1741. Antes de eso, Lezo ya se había distinguido en la Guerra de Sucesión, en el sitio

de Toulón y en muchas otras contiendas. Se le conoció en su época como “Mediohombre”, apelativo que lejos de ser denigrante era admirativo. Por efecto de severas heridas de guerra era tuerto, sufrió la parálisis de un brazo y la pérdida de una pierna, lo que le obligaba a llevar una pata de palo.

Sus minusvalías físicas no le impedía mostrarse como un metódico estratega y militar de probado valor en el campo de batalla, acudiendo a los puestos “de mayor riesgo y fatiga”, en terminología militar (Membrillo, J., 2014). En la crucial batalla de Cartagena de Indias, tuvo un superior con el que tuvo un gran antagonismo que fue el Virrey Sebastián Eslava. Lezo y Eslava tuvieron graves desencuentros, si bien el curso de los acontecimientos siempre dio la razón al teniente general de la Armada que tenía muchísimo mayor discernimiento y habilidad militares. Al margen de interpretaciones románticas, el coronel del Ejército e historiador Membrillo, J. (2014) hace la interpretación de que “ni Blas de Lezo fue tan bueno, ni Eslava era tan malo”, que trasluce una idea ya expuesta en varias ocasiones: el paso del tiempo tiende a dar lustre a los grandes líderes que hoy son considerados como héroes.

Cuando se analizan los hechos de forma desapasionada, se desvela que los héroes también fueron personas que tenían defectos y cometían errores como cualquiera de nosotros. La figura del mito histórico difumina el juicio racional sobre el hombre que de verdad vivió y se equivocó, con sus grandezas y con sus miserias. Lezo murió poco después de la batalla, deshonrado inicialmente, aunque su figura se rehabilitó más tarde y es hoy reivindicado como uno de los grandes héroes de las armas de España.

33. Isabel de Farnesio (Parma, 1692 – Aranjuez, 1766)

Isabel de Farnesio fue la esposa del rey Felipe V, primer monarca de la dinastía Borbón. La reina fue en opinión de Fernández Díaz, R. y García Cárcel, R., (2004:182):

“Una figura política de primer orden [...] que ocultó las debilidades del monarca y desempeño verdaderas tareas de gobierno, hasta el punto de sustituir la influencia francesa por la italiana”.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

Ya desde el primer momento de su llegada a España, Isabel de Farnesio dio muestras de su carácter vital y de ideas claras. Se aplicó a reformar el palacio de la Granja con gran ahínco (Lavalle-Cobo, T., 2002: 75). Pero eso sería sólo el comienzo. Logró el nombramiento como primer ministro del italiano Giulio Alberoni, un gran reformista, que tuvo una influencia fundamental para tratar de colocar a su primogénito Carlos en el trono de Nápoles, aunque ya las posesiones italianas nunca volverían a ser lo que fueron.

Isabel de Farnesio supo moverse con astucia para tener una enorme influencia en la Europa de las grandes potencias: Inglaterra, Francia, Austria, Portugal. Ejerció un gran ascendente sobre el monarca Felipe V, que en la última fase de su vida tuvo crecientes problemas mentales. En ocasiones, dirigió directamente la política internacional española, sobre todo en lo concerniente a la recuperación de las posesiones italianas (Fernández Díaz, R. y García Cárcel, R., 2004: 185). Una brava reina consorte en un mundo de grandes intereses entre las naciones de Europa, que supo ver el advenimiento de su hijo Carlos, que reinaría como Carlos III.

Como “lideresa” precursora, no resultaba fácil ser mujer en un mundo de hombre en el siglo XVIII. Sin embargo, Isabel de Farnesio es un ejemplo de carácter e ideas claras ante las flaquezas de su consorte. El número de protagonistas femeninas de la historia es desproporcionadamente escaso, pero esto también es indicativo de su papel (habitualmente) subalterno en las sociedades pasadas. Algo que cambiaría sólo en el siglo XX.

34. Zenón de Somodevilla, Marqués de la Ensenada (Logroño, 1702 – Medina del Campo, 1781)

Zenón de Somodevilla y Bengoechea son nombre y apellidos que no todo el mundo reconoce como los del famoso Marqués de la Ensenada. Somodevilla recibió el marquesado en 1736 en virtud de los servicios prestados a la Corona. Según Fernández Díaz, R. y García Cárcel, R., (2004: 310) el Marqués de la Ensenada fue “el primer ministro ilustrado” de España. Fue un extraordinario administrador, organizador y también hombre de armas.

La Armada española considera a Ensenada como el primer gran ministro de la marina que tuvo nuestro país, ya que contribuyó grandemente a la reconstrucción de la flota de guerra y la flota mercante españolas, para espanto de nuestros adversarios (Alvar, J., 2004: 519).

En un periodo especialmente prolífico de su vida llegó a ocupar la *Secretaría de Estado y el Despacho Universal de Marina, Guerra e Indias*. Fue el responsable de toda la política exterior del Imperio Español, así como el gran administrador de los asuntos militares y de ultramar. Este tipo de capacidad sólo se explica en alguien con una inteligencia superior. Como muchos otros líderes de nuestra relación, el Marqués de la Ensenada cayó en desgracia y fue desterrado en un par de ocasiones. Veremos en el análisis posterior que la caída en desgracia es un hecho muy común en los personajes de nuestra historia.

Sobre todo el Marqués de la Ensenada es el arquetipo del hombre de gobierno ilustrado, en el que la metodología de la cosa pública alcanza un mayor enfoque científico o cuando menos rigorista en la administración del Estado.

35. *Carlos III (Madrid, 1716 – ib. 1788)*

Carlos III es el monarca ilustrado por antonomasia. Su reinado se desarrolló en el *siglo de las luces*, que lo fue de las reformas y de la modernización de la economía, del comercio, de la milicia, de la agricultura, de la obra pública. Según explica el historiador Fernández Díaz, R. (2004: 270), tal fue su éxito, que a su muerte Carlos III deja una potencia casi regenerada y un “país encaminado hacia la prosperidad”, Para esta labor supo rodearse de los mejores ministros y políticos: Esquilache, Floridablanca, Campomanes, Aranda, Ensenada. Según Fernández (Fernández Díaz, R., 2004: 275):

“Nada escapó al espíritu de reforma: los ejércitos, los teatros, los paseos, la indumentaria. Todo estaba sometido a la revisión ilustrada”.

Hoy diríamos que Carlos III tenía una visión clara de las cosas, quería modernizar España y enriquecerla. Mención aparte merecen las Sociedades de Amigos del País, que eran clubes racionalistas que actuaron como caja de resonancia de las nuevas ideas y acerbos científicos. Una de las primeras

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

fue la *Real Sociedad Bascongada de Amigos del País*, que todavía pervive. Carlos III es hoy considerado por muchos como uno de los mejores reyes que ha tenido España y su retrato preside el despacho del actual monarca, Felipe VI.

36. José Moñino, Conde de Floridablanca (Murcia, 1728 – Sevilla, 1808)

El Conde de Floridablanca está ampliamente considerado como uno de los grandes ministros ilustrados del siglo XVIII (Fernández Díaz, R., 2004: 264). Floridablanca es otro de los exponentes de lo que algunos historiadores denominan “la nueva clase política: los *hidalgos encumbrados*”, que terminaron por contrarrestar e incluso subyugar el poder e influencia de la alta nobleza en la Corte (Morales Moya, A., 1984: 176). El caso de este personaje es un ejemplo de hombre de escasas posibilidades, forjado a sí mismo con gran inteligencia y capacidad de trabajo. Presidió el equivalente al actual Consejo de Ministros, la Suprema Junta Ordinaria y Perpetua de Estado, con enorme ascendente sobre el resto de los ministros.

Llevó a cabo obras públicas, reformas agrarias (que curiosamente han pasado al haber de Carlos III). Tuvo una capacidad de trabajo y genio organizador sin parangón. También expulsó a los Jesuitas de España y se le tilda de autoritario (Fernández Díaz, R., 2004: 268). Y como a otros muchos de los líderes de este elenco, cayó en desgracia y pasó sus últimos años olvidado, si bien tuvo su “canto del cisne” al serle otorgada la presidencia de la Junta Suprema Central ante la invasión francesa. Murió poco después en Sevilla “con las botas puestas”. Su modelo de liderazgo es el del trabajador de ideas claras, tremendamente leal a los monarcas a los que sirvió y cuyas prerrogativas defendió a ultranza como “regalista”. Otro exponente del gobierno ilustrado.

37. Cosme Damián Churruca (Motrico, 1761 – batalla de Trafalgar, 1805).

Este oficial vasco es uno de los grandes héroes de la historia militar Española. Brigadier de la Armada⁴⁰, Cosme Damián Churruca, tuvo un compor-

40. Brigadier es un empleo de la Armada española de principios del siglo XIX, superior al de Capitán de Navío e inferior al de Jefe de Escuadra. Equivaldría, con matices, a nuestro actual Contralmirante, que tendría la equivalencia de General de Brigada en el Ejército de Tierra. Nota del autor.

tamiento y muerte heroicos en la famosa Batalla de Trafalgar que enfrentó a las escuadras franco-española e inglesa. En el choque también pereció el famoso Almirante Nelson. El brigadier Churruca, al mando del navío San Juan Nepomuceno y asediado por seis buques ingleses, combatió con fiereza hasta que una bala le arrancó la pierna. Sólo después de muerto éste se rindió la tripulación el buque.

En la historia de la guerra de la época, muerto el líder se descabeza la capacidad de combate de los subordinados (Cayuela Fernández, J. G. y Gallego Palomares, J. A, 2008: 280). Churruca ya era un admirado marino y uno de los oficiales con mayor fama científica de la Armada, en aquellos momentos. La vida de un militar en los primeros años del siglo XIX era muy austera y los salarios a veces tardaban muchos meses en llegar.

Churruca supo combatir y morir con tal heroísmo que los propios ingleses, capturado el buque y expuesto en Gibraltar, sólo dejaban entrar al camarote del brigadier con la cabeza descubierta, en cuya puerta los ingleses inscribieron su apellido con letras doradas (O'Donnell, H., 2007: 676). Es ilustrativo por sí mismo el grado de admiración que despertó la acción de este líder militar entre sus enemigos. Cosme de Churruca fue un marino con una vocación de hierro que enfermó en varias ocasiones por su gran pasión exploradora y científica, trabajando hasta la extenuación. Esta pasión por un ideal o por una causa, se muestra también como elemento recurrente de los líderes de la historia cuyos casos se están estudiando. La *convicción* mueve al líder.

38. Luis Daoiz y Pedro Velarde (*Daoiz, Sevilla, 1767; Velarde, Muriedas, 1778 – Madrid, 2 de mayo de 1808*).

Luis Daoiz y Pedro Velarde eran ambos capitanes del arma de artillería que el 2 de mayo de 2008, tenían orden de permanecer acuartelados ante el levantamiento del pueblo de Madrid. Los madrileños se sublevaron cuando los franceses trataron de llevarse a Francia al Infante Francisco de Paula (Tusell, J. y Sánchez Mantero, R., 2004: 89). Al grito de “*nos lo llevan*” de un vecino de Madrid, el herrero José Blas Molina, estalló la revuelta contra el invasor.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

Ante el latrocinio de los franceses contra el pueblo de Madrid y contraviniendo las órdenes de inacción de sus superiores, los capitanes Daoiz y Velarde dirigieron un ataque (que más bien fue una resistencia) desde el parque de artillería de Monteleón en la capital (Tamarit, E., 1851: 18). Su muerte los convirtió de inmediato en héroes destacados del levantamiento del 2 de mayo.

La historia de estos capitanes de artillería pervive en la tradición castrense española: en cada efeméride del citado 2 de mayo, las unidades de artillería de toda España rinden los máximos honores militares a ambos capitanes. Además, Daóiz y Velarde figuran, secularmente y con carácter honorífico, como los más antiguos de su escalafón, tal es la fuerza inspiradora de su hazaña heroica.

Al día siguiente del levantamiento del 2 de mayo, el general Mourat ordeno fusilamientos masivos de la población, lo que no hizo sino extender el levantamiento y odio por los franceses por toda España. Según el historiador Comellas, J. L. (1998: 54) la jornada fue “sangrienta pero estéril”. Según este autor, los capitanes Daóiz y Velarde, más el teniente de Infantería Luis Ruiz fueron los tres únicos oficiales españoles que se rebelaron y nada pudieron hacer con escasos medios contra las tropas perfectamente pertrechadas de Mourat. Sin embargo, Comellas incurre en cierta contradicción porque si la sublevación contribuyó a extender la rebelión por toda la península, entonces no fue estéril.

En este caso, volvemos a observar un patrón ya reconocible en otros episodios estudiados: el efecto *David contra Goliat* engrandece la acción. La causa justa que mueve y conmueve. La muerte los consagra como héroes, en el imaginario colectivo primero, y en la historia de nuestro país después.

39. Juan Martín Díez, “El Empecinado” (Castrillo de Duero, 1775 – Roa, 1824)

La intensidad de la vida de Juan Martín Díez, el Empecinado tiene tintes épicos y novelescos. Hijo de labriego; héroe de la Guerra de la Independencia (nunca fue derrotado por los franceses); ascendido a general con glorias

y honores; pero que muere con apenas 50 años ahorcado por traición a su Rey, con el que no compartía las ideas absolutistas. El caso de El Empecinado es ilustrativo del movimiento guerrillero, que también fue espoleta del movimiento liberal. También de los pronunciamientos, de las guerras civiles carlistas y del fenómeno del bandolerismo, episodios todos muy estudiados en la historia del siglo XIX.

Juan Martín es un líder arquetípico de esta centuria porque representa al hombre del común, que se hacía llamar “El Empecinado” para achicar distancias con sus guerrilleros (Alvar, J., 2004: 510). Con una partida de 6.000 hombres acosó y debilitó las líneas de retaguardia y abastecimiento de los grandes ejércitos de Napoleón.

El de Juan Martín es un caso similar al de otros ya estudiados: el luchador patrio en inferioridad de medios contra una gran potencia conquistadora. Se comprueba que este “halo heroico” ya ungió a Viriato, a Don Pelayo, a El Cid, a Guzmán el Bueno o a los capitanes Daoiz y Velarde. El pueblo en armas contra el invasor liderado por el héroe. El Empecinado debió de ser hombre de enorme carisma, cuanto que al pasar por los pueblos los sublevaba en armas contra el francés.

De ellos obtenía su absoluta colaboración y encubrimiento ante los franceses (Tusell, J. y Sánchez Mantero, R., 2004: 26) haciendo que los lugareños se jugaran la vida por la causa insurgente. Encuadrado dentro del ejército profesional, Fernando VII le asciende a general brigadier y se le concede incluso el derecho a usar “El Empecinado” como título, para contrariedad de sus superiores (Tusell, J. y Sánchez Mantero, R., 2004: 26).

Pero a pesar de su ascenso, pronto fue incomprendido y desterrado por su Rey, cayó en desgracia como tantos otros líderes históricos analizados en estas páginas. La diplomacia no fue su fuerte. Cuando el recién ascendido a general, Juan Martín fue a presentarse al Rey, le dijo abiertamente al monarca que tenía que jurar la constitución de 1812, acto por el que fue desterrado automáticamente. Tuvo cargos militares destacados tras el alzamiento de Riego, durante el trienio liberal, pero se vio obligado a huir a Portugal tras su fracaso. Al volver a España, en 1825 fue apresado y ahorcado como un traidor.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

El mismo hombre que figura entre los grandes héroes patrios de la historia de España; el líder carismático que no perdió batalla alguna contra los franceses; el hombre del pueblo que llegó al generalato, muere ignominiosamente. Vamos comprobando como los casos de rebeldía, de incomprensión o de insumisión son habituales en nuestros líderes históricos: muchos de ellos perdieron el favor de sus dirigentes. Se comprueba que la convicción ardorosa por una causa no siempre encaja bien con la debida subordinación con el poder establecido.

40. Agustina de Aragón (Barcelona, 1786 – Ceuta, 1857)

Agustina de Aragón fue la gran heroína de los sitios de Zaragoza, durante la Guerra de la Independencia. Agustina Saragossa i Domenech alcanzó fulgurante fama en el verano de 1808 (*Gran Enciclopedia Aragonesa*, 2015), al hacerse cargo de una pieza de artillería cuando iba a llevarle el almuerzo a su marido militar. Con los servidores moribundos, Agustina impidió el asalto del paso de El Portillo a un grupo de soldados imperiales de Napoleón, descerrajando una andanada de la pieza, que al parecer puso en fuga a los franceses (Cayuela Fernández, J. G. y Gallego Palomares, J. A., 2008: 115). Este ejemplo de valor la catapultó inmediatamente y fue puesta como ejemplo de valor, tanto que su fama la precedió el resto de su vida.

La acción heroica y en solitario fue capaz de condicionarla pero su gesta no fue una acción aislada y única. Poco después demostró su valor encuadrada en el cuerpo de artillería, primero como soldado, luego como suboficial y finalmente como oficial. Participó en varios sitios y batallas durante el resto de la guerra.

Se ha explicado que en este elenco son muchas menos las mujeres que han superado “el corte” del paso a la historia. Esta circunstancia demuestra que, durante siglos, el papel del hombre ha sido el preponderante sobre el de la mujer. Sin embargo, la acción de Agustina de Aragón (que fue similar a las de Daóiz y Velarde) es mucho más meritoria porque la aragonesa no tenía la menor formación artillera o militar, y con todo, puso en fuga a sus enemigos. Se puede considerar a Agustina de Aragón como una de las mayores heroínas de nuestra historia.

41. Joaquín Baldomero Fernández Espartero (*Granátula de Calatrava, 1793 – Logroño, 1879*)

Conocido sencillamente como “Espartero”, su vida es fuertemente evocadora porque con un origen muy humilde llegó a ser nombrado príncipe, por encima de la dignidad nobiliaria de duque (que también obtuvo). Fue el hijo de un simple carretero que llegó a alcanzar la más alta magistratura de España cual fue la Regencia. Finalmente se le concedieron los títulos de conde de Luchana, duque de la Victoria y el título de Príncipe de Vergara, entre otros, algo extraordinario por carecer de origen noble (Alvar, J., 2004: 539). Espartero fue primero un luchador contra el invasor francés, llegó a ser jefe de Estado Mayor del Ejército del Perú (Tusell, J. y Sánchez Mantero, R., 2004: 260). Fue el ganador de la primera guerra contra los Carlistas y protagonista del famoso “abrazo de Vergara”.

Fue un liberal pero supo mantener una equidistancia entre los republicanos, mucho más izquierdistas que él, y los conservadores. Fueron años donde el liberalismo se consolidó en España bajo las riendas de Espartero. En 1840, gracias a su prestigio y popularidad llegó a ser presidente del Gobierno y un año más tarde ocuparía la Regencia, forzando el exilio de la María Cristina, madre de Isabel II. Justo antes de su nombramiento, el General Juan Prim le había ofrecido incluso ser el nuevo Rey, algo que él rechazó. Tuvo una carrera política más que azarosa, pero tuvo la fortuna de morir de viejo en Logroño, con 85 años de edad y convertido en una “figura nacional” (Tusell, J. y Sánchez Mantero, R., 2004: 263).

42. Juan Prim y Prats (*Reus, 1815 – Madrid, 1870*)

“*Juan Prim es el conspirador, el aventurero, el revolucionario español del siglo XIX. Él fue uno de los grandes protagonistas de la revolución de septiembre de 1968*”, así describen Tusell, J. y Sánchez Mantero, R., (2004: 610) a este controvertido militar, exponente de la “España de los pronunciamientos”, en la que a menudo primaba la razón de la fuerza como fuente de legitimidad.

Caso similar al de Almanzor, el General Prim era un hombre valiente y así lo demostró en las guerras Carlistas. También poseía una gran ambición personal.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

Fue autor de grandes heroicidades en África (Tusell, J. y Sánchez Mantero, R., 2004: 261). También tuvo una enorme crueldad en la represión de movimientos esclavos rebeldes en Puerto Rico mediante “severas medidas de orden público”, hasta el punto de que ello le valió la destitución (Alvar, J., 2004: 1102).

En el plano político, tal fue su grado de intriga y poder de conspiración que logró incluso buscar un nuevo Rey para España, Amadeo de Saboya, que era tataranieta de Carlos III. Finalmente, Amadeo llegaría a Madrid justo cuando acababan de asesinar al propio General Prim).

En la época actual, rigen principios como el de soberanía popular o la legitimidad de las instituciones que están casi sacralizados. Sin embargo, a mediados del siglo XIX, los generales influyeron grandemente en las sucesivas luchas dinásticas y cambios de régimen, a menudo desde un punto de vista personalista.

Como se ha comentado, Juan Prim murió de forma trágica. Sufrió un atentado en 1870 a la salida del Congreso y el tiroteo le causó graves heridas de las que falleció el 30 de diciembre de ese mismo año. Tusell, J. y Sánchez Mantero, R. (2004: 613) afirman que Prim tenía tantos enemigos que no se sabe a ciencia cierta quién ordenó su asesinato. Hubo numerosos sospechosos pero finalmente no se procesó a nadie. Su cadáver fue velado por un recién llegado y efímero monarca: Amadeo de Saboya, que reinaría sólo dos años con seis gabinetes ministeriales en permanente turbulencia.

43. Santiago Ramón y Cajal (*Petilla de Aragón, 1852 - Madrid, 1934*).

Santiago Ramón y Cajal es posiblemente el primer gran científico que dio España, en el sentido contemporáneo del término. Compatibilizó la labor docente y la investigadora y fue galardonado con el primero Nobel en 1906, lo que es hoy un motivo de orgullo nacional.

Desarrolló la *teoría neuronal*, a pesar de contar con escasísimos medios y fue director de un laboratorio de investigaciones biológicas que más tarde llevaría su nombre. Según Alvar, J. (2004.: 1.130), la vigencia científica de su trabajo innovador fue más que notable ya que es un autor muy citado todavía.

Al contrario que otros muchos líderes cuyos casos ya se han revisado, Ramón y Cajal no cayó en desgracia, al contrario tuvo una prolífica y prestigiosa carrera que se prolongó muchas décadas (quizá porque siempre rehusó aceptar cargos políticos). En Ramón y Cajal observamos cómo la sabiduría y el prestigio cimentan un liderazgo que permite alcanzar una carrera de éxitos. Trabajo duro, constancia, perseverancia, son ingredientes de un liderazgo “de largo recorrido” representado por el Nobel español.

44. José Millán Astray (*La Coruña, 1879 – Madrid, 1954*).

José Millán Astray fundó en 1920 la unidad militar conocida como Tercio de Extranjeros, algo que constituyó un importante hito militar del siglo XX. Dicha unidad es conocida hoy como *La Legión*⁴¹ y fue fundada a imagen y semejanza de la Legión Extranjera francesa, por ello Millán Astray es hoy un personaje renombrado dentro del Ejército Español.

La Legión es un cuerpo que aún hoy conserva gran parte del ideal guerrero de José Millán Astray, plasmado en el *Credo Legionario*; así como los ceremoniales del tipo *Sábado Legionario* o los diferentes himnos del cuerpo. Aunque se creó como una tropa colonial, en seguida se convirtió en una fuerza de élite que se distinguió tanto en la Guerra de África como en la Guerra Civil española.

Una de las características de esta unidad es que podía enrolarse quién quisiera sin importar su pasado. En La Legión los hombres de toda condición ponían su contador a cero. Y aquí radica realmente la importancia del papel de su líder, porque a reclutas que podían ser ladrones, delincuentes o facinerosos los transformaba en grandes guerreros. Este tipo de transformación requiere unas dotes de mando y de liderazgo excepcionales, enmarcadas dentro de un proyecto militar muy innovador (Rodríguez Jiménez, J. L., 2005).

A lo largo de su carrera como oficial, Millán Astray sufrió severas mutilaciones que aun así, no quebraron su espíritu y que concitaron la enorme admiración y lealtad de sus hombres (un caso muy similar al de Blas de

41. Aunque es popularmente conocida como “La Legión”, la denominación oficial dada por el Ejército de Tierra es “Brigada de La Legión”. Nota del autor.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

Lezo). Fue ascendido a general y tras la Guerra Civil, Millán Astray fue nombrado Jefe del Cuerpo de Mutilados (Alvar, J., 2004.: 918).

45. Manuel Azaña Díaz (Alcalá de Henares, 1880 – Montauban, Francia, 1940)

Manuel Azaña es según Alvar, J. (2004: 152) “una de las figuras más significativas del liberalismo radical español”. Un gran intelectual que con veinte años ya era doctor y que fue testigo de los convulsos tiempos de su época. Es bien sabido que los tumultuosos años 20 y 30 desembocarían en una cruenta Guerra Civil en España y en la Segunda Guerra Mundial en el resto del planeta.

El mundo sufría tiempos de discursos exaltados, nada tibios, nada moderados que desembocaron en luchas a muerte. Hoy resultaría chocante que un intelectual de su talla se viera enfrascado en plena vorágine republicana primero, y como figura preponderante de la Guerra Civil, después. Azaña fue un hombre de convicciones muy firmes: tomó partido por las izquierdas y fue un convencido de la necesidad de reformar el Estado y acabar con las influencias conservadoras.

Manuel Azaña alcanzada la presidencia del Gobierno de la II República en 1931 y propuso en su primer Consejo de Ministros “la persecución de aquellos que habían participado en la dictadura” (Tusell, J., 2004 (1): 191). Con el siguiente cambio de gobierno, él también sería encarcelado. Posteriormente como presidente de la República no demostró ser ni más conciliador ni más hábil para enderezar una situación política y social que desembocó en la dolorosa guerra entre españoles. Su figura es hoy comúnmente respetada como uno de los grandes líderes de la II República a pesar de las enormes dificultades (cuando no imposibilidad) que vivió para demostrar en plenitud su valía política.

46. José Ortega y Gasset (Madrid, 1883 – ib. 1955)

José Ortega y Gasset fue uno de los pensadores más influyentes del siglo XX, representa en España la “cima de la filosofía contemporánea”, según Montero, F. y Tusell, J. (2004: 678). Ortega culminó su doctorado a la tem-

prana edad de 21 años y representa a una generación de pensadores y escritores inconformistas y lúcidos a los que “les dolía España”. Gentes que comprueban los muchos males que aquejan a un país empobrecido que ya no es la potencia que fue pocos años antes.

Ortega y Gasset obtiene con 25 años la cátedra de Psicología, Lógica y Ética de la Escuela Superior de Magisterio de Madrid, y en 1910 ya es catedrático de Metafísica de la Universidad Central de Madrid. Una precocidad notable para alguien que se afanó en la regeneración ética y social de España (Fundación Ortega, 2015).

Ortega viajó por Alemania, Suiza y Argentina; cayó en desgracia durante la Guerra Civil. Su capacidad para sintetizar los males sociológicos de la sociedad española sirvió de base para su filosofía y le valieron reconocimiento internacional. Entre sus obras destacan *Meditaciones del Quijote*, *España Invertebrada*, *El Tema de Nuestro Tiempo*, *La Rebelión de las Masas*, entre otras muchas.

El caso de Ortega y Gasset es el de uno de nuestros grandes líderes intelectuales (hoy le llamaríamos “líder de opinión”). En los procesos históricos españoles, siempre hubo personajes que desde la religión, el arte o el pensamiento movieron conciencias.

47. Gregorio Marañón (Madrid, 1887 – Ib. 1960)

Gregorio Marañón era doctor en medicina por la Universidad Complutense de Madrid y amplió estudios en Frankfurt, también se le considera un humanista de la *generación del 14* (Alvar, J., 2004: 864).

Marañón fue nombrado doctor *honorix causa* por la Universidad de la Sorbona en 1932. Se exiló en Francia durante la Guerra Civil y regresó a España en 1943 donde desarrolló una larga carrera como médico. Además de su obra, se le reconoce una gran pasión por el trabajo siempre desde un prisma humanitario hacia los más desfavorecidos. Se le atribuyen frases inspiradoras como “El trabajo sin prisa es el mayor descanso para el organismo” o “Cuanto más trabajo, más suerte tengo”.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

El doctor Marañón fue un líder profesional, que demostró que con paciencia y amor a la profesión se pueden conseguir grandes cosas. Su caso es la antítesis de aquellos de liderazgo fulminante o los sobrevenidos por una gran gesta o una heroicidad. Al contrario, el de Marañón es un liderazgo fraguado a base de constancia, convicción y tenacidad, hasta alcanzar un universal reconocimiento por su obra científica.

48. Francisco Franco Bahamonde (Ferrol, 1892 – Madrid, 1975)

El personaje de Francisco Franco todavía suscita controversias por estar su figura muy ideologizada y por ser el protagonista principal de una guerra fratricida que costó centenares de vidas en dos bandos opuestos, incluyendo episodios de genocidio. Alvar, J. (2004: 614) empieza su biografía describiéndolo como “un dictador de dureza y resistencia extremas, que se impuso al país mediante una sublevación militar que originó una sangrienta Guerra Civil”. En este sentido, obvia la gran base social de apoyo a su rebelión e incluso la admiración que concitó en amplias capas de la sociedad. Este es un hecho objetivo que no resta ni añade mérito político a su obra.

A pesar de haber dirigido un régimen autoritario durante cerca de cuarenta años y ser una figura muy contestada, Francisco Franco es un personaje histórico de referencia obligada en el siglo XX.

Fue el vencedor de la Guerra Civil, se mantuvo en el poder hasta el año 1975. También es muy discutida su habilidad como estratega, pero es un hecho notorio que supo mantener prietas sus filas; actuó con cautela y paciencia y mantuvo controlados o anulados a sus adversarios. Estos factores terminaron dándole la victoria de la contienda.

Sin entrar a describir su biografía en esta breve semblanza, sí es destacable que Franco fue un líder astuto, lacónico, gallego y demostró inteligencia y tenacidad. Se podría definir como un liderazgo eficaz para sus propios intereses.

El general Franco sabía lo que quería, creía en ello y lo consiguió. En definitiva, tuvo éxito. Luego supo mantenerse a la cabeza del régimen instaurado por él con enorme firmeza. La *convicción* en la persecución del ideal, de

la causa, sea ésta justa o no, es una constante en todos los casos de líderes históricos revisados.

49. Vicente Rojo Lluch (*Fuente la Higuera, Valencia, 1894- Madrid, 1966*)

Vicente Rojo era militar de carrera con el empleo de comandante cuando se produjo la rebelión militar de 1936. Inicialmente fue el Jefe de Estado Mayor del General Miaja, al que el Gobierno de la República encomendó la Defensa de Madrid. Un año y medio más tarde y llegó a ser el Jefe del Estado Mayor del Ejército Republicano, a las órdenes directas del Ministro de Defensa (Rojo, J. A., 1996). De ideología inicialmente moderada al principio de la Guerra Civil, ésta tornó en filo-comunista conforme evolucionó la contienda, sin perder una gran voluntad conciliadora entre las facciones y corrientes republicanas. Fue uno de los grandes estrategas adversarios del general Francisco Franco durante la guerra

Siguiendo algunas ideas tácticas vigentes en la época Vicente Rojo era un ferviente defensor de la idea de una “victoria decisiva⁴²”, frente a un general Franco con una visión estratégica más pausada y basada en la consecución de pequeñas victorias que mermaron el territorio enemigo (Rojo, J. A., 1996.: 411). En consecuencia, Rojo fue el estratega que ideó tanto la ofensiva acorazada de Brunete como la Batalla del Ebro, grandes movimientos masivos de fuerzas de maniobra que se saldaron con sendas derrotas para las armas republicanas.

Derrotado en la contienda, Rojo pasa a diversos países iberoamericano y ejerce como profesor militar en Argentina y Bolivia, incluso con el empleo local de general. Volvió a España en 1957 e inmediatamente el régimen franquista lo procesa por rebelión militar. El general Franco en el poder da orden directa de su puño y letra para que se le niegue “el pan y la sal”. En cualquier caso tuvo inhabilitación absoluta para ejercer ningún cargo público y pasó penurias económicas hasta su muerte en 1966. Falleció pobre y desprestigiado por su entorno.

42. El máximo exponente del “golpe decisivo” y de la “guerra relámpago” o *blitzkrieg* sería años más tarde Adolf Hitler que los empleó en las campaña de en 1939 en Polonia y 1940 en Francia.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

A pesar de ello, Vicente Rojo ha pasado a la historia como un militar sumamente profesional que puso sus mejores artes organizadoras al servicio de un gobierno republicano que él considera legítimo frente, a sus compañeros alzados en armas. Finalmente, la República se consumió por luchas banderizas, lo que a la postre terminó hundiendo a un régimen en el que cada facción perseguía sus propios intereses o incluso “hacía la guerra por su cuenta” en competición con el ejército regular.

El propio Vicente Rojo, escribió después de la guerra y reflexionó sobre las causas en su inconclusa obra inédita *Historia de la Guerra Civil Española*, que ha recuperado en reciente edición Jorge Martínez Reverte (Rojo, V.: 2010). En ella, el general reflexionaba sobre cómo la intransigencia exacerbada entre bandos políticos e ideologías fue una de las principales causas del choque. En su obra, Rojo también reivindica con ahínco la nobleza del pueblo de Madrid en defensa de la capital y la legitimidad del régimen Republicano, a pesar de la disolución de las instituciones tras el alzamiento militar que llevó a armar a las milicias.

50. Agustín Muñoz Grandes (Madrid, 1896 – *ibídem*, 1970)

Muñoz Grandes fue uno de los grandes generales de la contienda civil española, aunque hubo otros muchos muy renombrados en el bando Nacional. Durante la República fue el oficial fundador del Cuerpo de Seguridad y Asalto, corría el año 1932, aunque luego se unió al bando sublevado.

Fue el coronel jefe de la IV Brigada Navarra y posteriormente fue ascendido a general de brigada. Tras la Guerra Civil, fue nombrado ministro secretario general del Movimiento. Con todo, Agustín Muñoz Grandes ha pasado a la historia como el general que mandó la División Azul, o División Española de Voluntarios en su denominación oficial de la época. Se trataba de una unidad formada por voluntarios, mayoritariamente falangistas, que se alistó para combatir junto a las fuerzas de Hitler en el frente ruso, distinguiéndose en combate en numerosas ocasiones. Relataba en sus memorias uno de sus oficiales, el capitán Pardo Martínez, S. (2007) que Muñoz Grandes era hombre al que gustaba congraciarse con sus soldados a expensas de sus jefes subordinados. Algo que hacía muy a menudo.

El prestigio de Muñoz Grandes durante la dictadura de Franco fue grande como exponente de un liderazgo de la sociedad militar que fue muy preponderante en el periodo franquista.

51. Buenaventura Durruti (*León, 1896 – Madrid, 1936*)

Destacado militante anarquista de la guerra civil española, Buenaventura Durruti ha pasado a la historia como epítome de revolucionario español. Tuvo mando sobre miles de hombres y alcanzó en meses un grado equivalente a “general de brigada⁴³” del bando republicano.

Durruti participó con éxito mandando las milicias catalanas en la defensa de Barcelona, frente a la insurrección de las fuerzas Nacionales (Alvar, J., 2004: 498). Posteriormente participó en la batalla para recuperar Zaragoza al frente de las Milicias Antifascistas, misión que resultó fallida. Su influencia fulgurante le hizo jefe de los más de 3.500 hombres, la mítica “Columna Durruti”, en la batalla de la Ciudad Universitaria de Madrid, en el otoño del 36. En este periodo la capital estuvo a punto de pasar a manos franquistas.

Su muerte fue poco gloriosa: se le disparó su fusil ametrallador el 19 de noviembre y falleció al día siguiente (Manresa, A., 1993). En la época se acalló el hecho real y se propagó que Durruti había caído luchando en combate (y no por un accidente), lo que elevó su figura a la categoría de héroe. Su entierro, según Alvar, J. (2004: 498) fue multitudinario. Su gran carisma y capacidad de liderazgo nos llegan hasta hoy.

Durruti fue un líder intuitivo que se elevó por encima del gran número de sus subordinados, muchos de los cuales le idolatraban. Su muerte hizo de él un héroe de la contienda, cuya aura todavía hoy perdura. En este caso, se repite el hecho de que los méritos de armas por una causa justa, capturan la imaginación popular para mitificar la figura del líder.

43. Los empleos no son equivalentes a los actuales porque Durruti llegó a mandar una brigada aunque su empleo no fuera el de “general de brigada”. Durante la Guerra Civil el Gobierno de la República creó el rango de “mayor de milicias” para otorgar un grado militar a los jefes de columnas o brigadas que no tuvieran experiencia militar previa. Nota del autor.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

52. *Ramón Areces (La Mata, Asturias, 1904 – Madrid, 1989).*

Ramón Areces ha pasado a la historia como el meritorio fundador de El Corte Inglés, la cadena de grandes almacenes de venta minorista de implantación nacional. Areces abrió su primera tienda en la calle Preciados de Madrid en 1940, entonces contaba apenas 36 años. Hoy su legado es un grupo con 88 grandes almacenes y 43 hipermercados que facturó más de 14.000 millones de euros en 2013 (El Corte Inglés, 2015). Se sitúa entre las diez principales empresas de España por volumen de ventas.

Todo ello fue posible por la visión de un asturiano que empezó como mozo de almacén en Cuba y que se formó en Estados Unidos para aprender las claves del negocio. Ramón Areces supo combinar su éxito empresarial con una intensa acción filantrópica que continúan hoy en día (Fundación Ramón Areces, 2015). Esto sólo es posible con una calidad de liderazgo y visión de negocios absolutamente excepcionales. Hoy se le reconoce como uno de los más grandes líderes empresariales españoles del siglo XX.

53. *Severo Ochoa (Luarca, 1905 – Madrid, 1993)*

La biografía de este premio Nobel es excepcionalmente meritoria. Severo Ochoa fue doctor muy joven, con 25 años. Entonces marchó al extranjero para ampliar estudios en Berlín, Heideber, Glasgow y Londres. Más tardes las contiendas bélicas le perseguirían: durante la Guerra Civil marchó a Alemania, pero la II Guerra Mundial le hizo viajar a Estados Unidos donde se afincó ya hasta su jubilación. Fue profesor de la Facultad de Medicina de la Universidad de Nueva York.

Su momento profesional culminante llega en 1959, al recibir el Premio Nobel de Fisiología y Medicina por el descubrimiento de la síntesis del ácido ribonucleico (ARN). Fue un hallazgo revolucionario para que los investigadores pudieran posteriormente descifrar el código genético (Tusell, J. L., 2004 (2): 598).

En la década de los 70, Ochoa fue designado presidente del Patronato del Instituto de Biología Molecular de la Universidad Autónoma de Madrid y

en el año 1983 regresa definitivamente a España, consagrado como figura de enorme prestigio internacional. Severo Ochoa ingresó en la Real Academia de Medicina en 1987, lo que supuso el culmen de su carrera.

Ochoa fue un hombre de una pasión investigadora inquebrantable, que le llevó a las más altas cotas de excelencia. Hoy un hospital madrileño y varios institutos de enseñanza secundaria y centros de formación llevan su nombre. Junto con Santiago Ramón y Cajal y Gregorio Marañón, Severo Ochoa figura en el elenco de honor de los científicos españoles del siglo XX. A efectos de este estudio, todos ellos son casos exponentes del liderazgo basado en la convicción, la excelencia profesional y la perseverancia.

54. Enrique Lister Forján (*Ameneira, La Coruña, 1907 - Madrid 1994*)

Enrique Lister fue un reputado comandante comunista durante la Guerra Civil española. Cuando tenía 20 años emigró a Cuba en y se afilió allí al Partido Comunista (Alvar, J, 2004: 830). Fue perseguido por ello, por lo que regresó a España y se afilió al PCE, aunque poco después fue encarcelado. Liberado por la segunda república se formó en la Academia Frunze del Ejército Rojo soviético entre 1932 y 1935. Desde allí se le envió a España para inducir la agitación en los cuarteles.

Enrique Lister es otra de las figuras míticas en la Guerra Civil, ya que participó en la batalla de Madrid y posteriormente formó la “Brigada Lister”, que se batió con bravura en las batallas del Jarama, Guadalajara y Brunete, con fortuna variable. Sin embargo la Brigada Lister fue definitivamente derrotada en la Batalla del Ebro. Años más tarde, con uniforme soviético y empleo de general participó en la Segunda Guerra Mundial contra los alemanes. Regresó a España en 1977 y volvió a afiliarse al PCE en 1986. Una larga vida dedicada a perseguir con ardor el ideal comunista soviético.

En este caso, vuelven a aparecer valores como la determinación, la valentía o la firmeza en la persecución del ideal, como constantes de los líderes históricos que ya se han estudiado.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

55. *Adolfo Suárez* (Cebreros, Ávila, 1932 – Madrid, 2014)

Adolfo Suárez falleció en Madrid, el 23 de marzo de 2014, y a su capilla ardiente acudieron miles de españoles para darle su último adiós. Tuvo acaso mayor reconocimiento tras su muerte que en muchos momentos de su larga vida como político. España agradecía a Adolfo Suárez el haber sido el presidente del Gobierno que dirigió la Transición entre el régimen de Franco y la Democracia (Tusell, J., 2004 (3): 596). Paradójicamente, Suárez (un joven abogado ambicioso) fue nombrado director de la Primera Cadena de TVE en 1965, en aquel momento un instrumento de la propaganda del régimen. Posteriormente fue gobernador civil de Ávila y secretario provincial del Movimiento (1968).

Tras la muerte del general Franco, el flamante Rey don Juan Carlos influye para conseguir que Adolfo Suárez sea nombrado presidente del Gobierno. Algo que finalmente ocurriría el 6 de julio de 1976. Entre enormes presiones, en 1977 se celebran las primeras elecciones democráticas en la España actual. Suárez gana dichas elecciones como líder del partido Unión de Centro Democrático (UCD). Finalmente, los españoles aprueban en referéndum su nueva Constitución plenamente democrática, culminando en 1978 un proceso de transición que “asombró al mundo”, en palabras de Tusell, J., (2004 (3): 598).

Todos estos cambios se produjeron en un tiempo de apenas tres años desde la muerte del dictador hasta el advenimiento de las nuevas libertades. Hoy Adolfo Suárez es admirado por su coraje y por su tesón a la hora de llevar a España a la democracia. Suárez fue un líder político muy carismático, que hubo de sortear el azote del terrorismo y una severa crisis económica mundial. Vivió momentos de gran convulsión, incluyendo un golpe de estado, que comprometieron seriamente la que la opción democrática pudiera prevalecer en España.

56. *Emilio Botín* (Santander, 1934 – Madrid, 2014).

Emilio Botín-Sanz de Sautuola García de los Ríos es recordado en España como uno de los grandes banqueros en la historia reciente de nuestro país. Estaba considerado como un magnate de gran influencia económica y polí-

tica, un habitual en las reuniones de las grandes empresas españolas con los diferentes presidentes del Gobierno. Emilio Botín fue un líder carismático que supo bien lo que quería lograr y tuvo el talento de imprimir un gran ritmo a sus equipos. Transformó un banco de tamaño regional en el mayor de España, primero, y uno de los mayores entidades bancarias del mundo en este momento (Velasco Kindelán, J., 2014).

El Santander tiene actualmente una capitalización de más de 88.000 millones de euros, 12.951 sucursales bancarias y oficinas, 185.000 empleados y 77 millones de clientes en todo el mundo (Banco Santander, 2015). Emilio Botín no empezó de cero, el Banco de Santander fue fundado el 15 de mayo de 1857 mediante real decreto de Isabel II y tenía una larga trayectoria. De todas formas, como líder empresarial, Emilio Botín supo dar a su grupo una enorme dimensión multinacional no sólo garantizando la supervivencia de una entidad secular, sino catapultándola entre los más grandes del sector. Uno de sus biógrafos, Velasco Kindelán, J. (2014) destaca en él sobre todo su gran ambición. Veremos más adelante que la ambición es una característica prevalente en casi todos los casos de líderes que se han ido estudiando.

57. Juan Carlos I de Borbón (Roma, 1938)

El hoy *Rey emérito* don Juan Carlos I de Borbón pasará a la historia como el único monarca de nuestra que heredó un poder absoluto y lo devolvió íntegro al pueblo español, en forma de monarquía parlamentaria. Algo que logró con notable éxito, ya que supo presidir el periodo de la Transición, que como se ha dicho fue bastante convulso. El proceso culminó con el advenimiento del régimen plenamente democrático que España disfruta hoy.

Para ello tuvo serias dificultades, empezando por su etapa como Príncipe de España, todavía bajo el régimen de Franco (Vilallonga, J.L., 2003) que le obligó a ser extremadamente prudente y obsequioso con el dictador. Juan Carlos incluso se vio obligado a firmar la Ley de Sucesión de la Jefatura del Estado, el 23 de julio de 1969.

Posteriormente, pudo desplegar una gran habilidad política al lograr afianzar la democracia con ayuda de Adolfo Suárez (Debray, 2013). El proceso,

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

harto complejo, lo llevó a cabo “desde la ley hacia la ley” ante una sociedad española ávida de apertura a las libertades occidentales. Hoy es casi unánime su reconocimiento como uno de los grandes líderes de la transición democrática y de concitar numerosas simpatías (Tusell, J., 2004 (3): 598). Existe un gran convencimiento en la opinión pública de que su reinado, finalizado el 19 de junio de 2014, ha coincidido con uno de los periodos de mayor estabilidad y prosperidad de la España contemporánea.

58. Felipe González (Sevilla, 1942).

Inmediatamente después de la Transición, Felipe González fue el político y presidente del Gobierno que dirigió lo que se podría denominar la “transformación” de España en un país homologable a sus vecinos europeos. Líder desde la clandestinidad del Partido Socialista Obrero Español (PSOE), de Felipe González siempre se dijo que era un “líder carismático” por su don de gentes y persuasiva locuacidad. Incluso hoy, Felipe González es un expresidente del Gobierno cuya opinión se respeta.

González logró éxitos electorales sin precedentes desde entonces, concatenando tres mayorías absolutas. Según la periodista Prego, V. (2004: 86) en sus catorce años de presidencia, España conoció “*un desarrollo espectacular, apoyado por la vitalidad de la sociedad española [...] que hicieron posible la superación del subdesarrollo secular y prepararon el camino para las nuevas perspectivas del siglo XXI*”.

Cuando escribió estas líneas, Victoria Prego ignoraba que un lustro más tarde España sufriría una de las peores crisis económicas del último cuarto de siglo, pero hoy pocos dudan que la transformación de España desde principios de los 80 hasta finales de los 90 fue muy significativa en todos los órdenes.

59. Juan Roig Alfonso (Valencia, 1949).

Juan Roig Alfonso es el fundador de la cadena de supermercados Mercadona y posiblemente uno de los empresarios más admirados de España. Sus padres fundaron un supermercado en 1977 que, desde comienzos de

los años 80, Roig ha sido capaz de transformar en un emporio comercial. Mercadona ha pasado de ser una pequeña empresa familiar a poseer 1.530 “supermercados de barrio”, en junio de 2015.

La empresa tiene 74.000 empleados y son casi cinco millones de hogares que hacen la compra a diario en sus tiendas (Mercadona, 2015). Es curiosa la denominación fiel a su origen que la cadena hace de sus tiendas, no en vano, Juan Roig ha revolucionado el concepto de supermercado cercano, ofreciendo casi precios de hipermercado pero a la vuelta de la esquina. El estilo de Juan Roig es además de compromiso con la gestión, con la calidad total y con sus empleados, pero sobre todo de vivir y aplicar su dogma de la “cultura del esfuerzo” incomprendido en algunas capas de la sociedad española (Alfonso, J., 2014: 6).

El caso de Juan Roig es el de un prestigioso líder empresarial que ha transformado “las reglas del juego” de su mercado, para obtener una sustancial ventaja competitiva sobre sus rivales.

Como en otros casos anteriores, se observa que el liderazgo de Juan Roig ha demostrado inteligencia, tenacidad y capacidad de trabajo para construir su imperio. También la convicción de que con unos valores de cultura del esfuerzo y equidad con los empleados se pueden construir grandes empresas.

60. Albert Rivera Díaz (Barcelona, 1979) y Pablo Iglesias Turrión (Madrid, 1978)

Albert Rivera y Pablo Iglesias son dos figuras emergentes en el panorama político español, cuyos partidos *Ciudadanos* y *Podemos* tienen ya una importante representación parlamentaria. Tomando el pulso a las carencias, errores y defectos de los dos grandes partidos hegemónicos desde la Transición, Partido Socialista Obrero Español y Partido Popular, ambas figuras se presentan como grandes renovadores, desde distintos puntos del arco parlamentario (Ossorio, J., de la Torre, A., Abou-Kassem, O., Siccardi, X. y Ruius, J. C., 2015).

Pablo Iglesias, afiliado desde su juventud a partidos de extrema izquierda es un líder de discurso muy persuasivo, que expone sus ideas con una con-

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

vicción que está casi ausente del debate político al uso. Por otro lado, Albert Rivera, de corte centro-derechista viene a presentarse como “alternativa sensata” al Gobierno del presidente Mariano Rajoy, del Partido Popular.

Llama la atención que ambos son jóvenes ambiciosos que han sabido ganar una amplia expectativa de voto en el electorado de menor edad: “Jóvenes, brillantes, telegénicos y polémicos, los dos han iniciado el asalto al poder con tanta fuerza que las encuestas aventuran que serán claves en distintas administraciones”. (Ossorio et al, 2015). Ambos tienen características que les afianzan como líderes sin que se sepa cómo irán evolucionando sus respectivas carreras políticas.

3.4. ANÁLISIS DE CARACTERÍSTICAS COMUNES DE LÍDERES DE NUESTRA HISTORIA

La revisión cualitativa de 60 casos en los que se han estudiado las biografías de 63 personajes históricos, permite esbozar una aproximación también cuantitativa sobre los rasgos o características más habituales en ellos. También hace posible establecer una primera categorización de los diferentes tipos de liderazgo.

Todos y cada uno de estos personajes demuestra haber tenido características singulares que, como mínimo, les han hecho perdurables al paso del tiempo o les hacen destacar en el muy mediático mundo actual. Tomando los casos en su conjunto, se han ido anotando una serie de rasgos, muchos de los cuales se han ido repitiendo. De todos ellos destacan quince por su mayor prevalencia, que se han listado por orden alfabético:

1. **Admiración.** Fueron admirados por sus seguidores.
2. **Ambición.** Fueron ambiciosos.
3. **Convicción.** Creyeron en su ideal.
4. **Envidia:** Sufrieron insidias, envidias y e intrigas.
5. **Éxito.** En algún momento de sus vidas tuvieron éxito.
6. **Heroicidad.** Tuvieron comportamientos heroicos.
7. **Incomprensión.** Muchos cayeron en desgracia.

8. **Independencia.** Siguieron un criterio independiente, el suyo propio.
9. **Justicia.** Fueron adalides de causas justas o nobles.
10. **Originalidad.** Fueron originales.
11. **Sabiduría.** Fueron eruditos.
12. **Seguimiento.** Tuvieron multitud de adeptos (seguidores).
13. **Transgresión.** Rompieron normas o desacataron la autoridad.
14. **Popularidad:** Obtuvieron gloria o fama.
15. **Virtud.** Fueron virtuosos.

El modo de establecer el criterio de inclusión de una u otra característica se ha realizado aplicando a cada personaje una sencilla fórmula binaria cuya respuesta a un interrogante fuera sencillamente “sí” o “no”.

Si se toma como ejemplo el caso de Rodrigo Díaz de Vivar, se formuló una batería sucesiva de preguntas “¿concitó admiración? (sí o no), ¿fue ambicioso? (sí o no), ¿actuó con convicción? (sí o no)”. Cabe cuestionarse si las respuestas a estas preguntas acaso introducen un elemento de subjetividad por parte del investigador; sin embargo se ha estimado que en la mayor parte de los casos la respuesta a cada interrogante es clara cuando no era notoria.

Conociendo la historia, no parece temerario afirmar que El Cid fue un caballero admirado en su tiempo; que Alfonso X fue un Rey erudito; que Hernán Cortés actuara con independencia de criterio o que Agustina de Aragón tuviera un comportamiento heroico. Aunque el investigador haya ido decantando la respuesta a cada uno de los interrogantes, el proceso de hecho con rigor, con apoyo de unas tablas matriciales en las que se recogían los resultados⁴⁴.

Así, combinando las quince características, antes enumeradas, con los casos de los 63 personajes históricos estudiados, es posible realizar un análisis cruzado sobre su grado de prevalencia.

Finalmente, para comprobar qué características eran las más comunes se ha aplicado un porcentaje de prevalencia en el conjunto de los personajes. El análisis realizado arroja los siguientes resultados por orden decreciente:

44. Ver sección de Anexos.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

1. Convicción. El 100% de los líderes creyeron firmemente en su idea o ideal.

Los líderes históricos analizados eran personas que creían firmemente en su modo de hacer las cosas, en sus objetivos e ideales y los persiguieron con ahínco en todos los casos. Vemos que la convicción es un elemento que se encuentra en todos y cada uno de ellos.

2. Seguimiento. El 100% de los líderes consiguieron adeptos a su causa.

Otra característica común es que todos los líderes analizados tuvieron un gran número de seguidores y adeptos, al menos, durante la época en la que tuvieron más preponderancia o éxito. Cabe argumentar que el número o proporción de seguidores es un criterio para medir la calidad del liderazgo.

3. Admiración. El 96,8% de ellos concitó admiración entre sus coetáneos.

En casi todos los casos los líderes fueron admirados o respetados por amplios grupos sociales, más allá del núcleo de sus seguidores.

4. Éxito. El 96,8% tuvieron éxito en algún periodo de sus vidas.

Todos los líderes analizados se caracterizaron por tener un gran éxito en algún momento de sus vidas. Ello se traduce en una notoriedad que en muchos casos ha trascendido el paso de la historia (con la excepción de nuestros personajes coetáneos, ya que todavía no lo podemos confirmar). En algunos casos, como la épica lucha de Luis Daóiz y Pedro Velarde contra el francés, el éxito fue tan efímero que duró pocas horas, pero les valió el pasar a los anales como héroes.

5. Ambición. El 93,7% fueron líderes ambiciosos.

Es otra característica muy común en los líderes analizados. La ambición no como sinónimo de codicia o afán por lograr bienes materiales, sino traducida en ímpetu por cumplir los objetivos para ver realizada su causa. Santo Domingo o Santa Teresa no aspiraban a lucrarse ni mucho menos, sino que querían ver cumplido su sueño de ver cómo las congregaciones que fundaron se expandían por el orbe católico. En ello veían la obra de Dios.

6. Originalidad. El 92,1% fueron originales.

Para perseguir su ideal y tener éxito, nueve de cada diez personajes analizados hicieron algo muy original o tuvieron una idea revolucionaria. Tomando como ejemplo el caso del emperador Adriano, hasta su reinado, sus antecesores habían permanecido en Roma y apenas se desplazaban a las provincias. Él hizo todo lo contrario y se acercó en persona a los lejanos problemas de su vasto imperio.

7. Independencia. El 90,5% de los líderes siguió un criterio independiente.

Como consecuencia de lo anterior, casi todos los personajes siguieron su propio criterio para ser originales y lograr sus propósitos. Tenían la capacidad para diseñar sus propias estrategias para avanzar su causa a pesar de las dificultades que encontrarán.

8. Transgresión. El 73% de los personajes rompieron las normas, arriesgaron para ganar

En tres de cada cuatro ocasiones, la ambición y la persecución de la causa chocó con trabas y normas establecidas. En buena parte de los casos, para tener éxito los personajes analizados rompieron las normas o transgredieron disposiciones, leyes o convencionalismos. Esto tuvo como consecuencia que muchos de ellos suscitaron envidias y provocaron intrigas en su contra e incluso cayeron en desgracia. También es oportuno preguntarse cuántos líderes incógnitos fracasaron en el intento y cayeron en el ostracismo antes de pasar el filtro de la historia.

Estas son las ocho características más comunes en los personajes analizados. Sin embargo, existen otras siete también habituales:

9. Popularidad, gloria. El 62% obtuvo gloria por sus hazañas.

La gloria o la fama épicas son atributos comunes en los personajes más renombrados de la Historia de España. En algunos casos, fue precisamente esa misma gloria (aunque fuera desproporcionada o magnificada por la leyenda) la que les hizo pasar a la historia.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

10. Virtud. El 41,3% fueron personajes virtuosos.

Convertirse a ojos del pueblo en modelo de virtud es una característica frecuente en muchos de los líderes analizados y en todos los líderes religiosos.

11. Envidia. El 39,7% sufrió intrigas y envidias

Casi cuatro de cada diez líderes históricos sufrieron la incompreensión, intrigas y envidias de sus coetáneos.

12. Incompreensión. El 39,7% cayó en desgracia.

Resulta muy peculiar que casi un 40% de los personajes analizados cayeran en desgracia en algún momento de sus vidas, por muy grande que fuera su taya histórica: Viriato, Almanzor, El Cid, El Gran Capitán, Cristóbal Colón, Hernán Cortés, Pizarro, Santa Teresa, Florida-blanca, Azaña. Son sólo algunos nombres de personajes de enorme peso e influencia que terminaron en el ostracismo, privados de honores o incluso asesinados.

13. Justicia. El 33,3% fueron adalides de una causa justa

Un tercio de los personajes analizados abanderaron una causa perdida en contra de un enemigo opresor muy superior. Eso les trajo fama y admiración populares de forma inmediata y perdurable. Esta característica tiene una relación directa con el comportamiento heroico de muchos de ellos.

14. Heroísmo. El 28,6% de los personajes han pasado a la historia como héroes.

Resulta muy significativo que casi un tercio de los personajes que han pasado a la historia se convirtieran en héroes épicos. Hoy pensamos en Fernando III, en Guzmán el Bueno, en El Cid, en Daóiz y Velarde, en Agustina de Aragón o en el Brigadier Churruca. Se puede deducir que su fama épica les hizo pasar a la historia con mayor fuerza.

15. Sabiduría. El 28% de los personajes fueron sabios o eruditos

Es notable el número de líderes históricos que tuvieron una gran sabiduría o erudición (dos de ellos fueron premios Nobel). Además, casi todos ellos demostraron una gran inteligencia, lo que induce a pensar

que la capacidad intelectual como motor del éxito de los hombres y mujeres analizados.

Se comprueba que de las quince características analizadas no se trata siempre de rasgos positivos (aunque éstos sí sean los más comunes). Romper normas, generar intrigas o caer en desgracia son singularidades muy problemáticas para el líder. Algunas de ellas son incluso consecuencia de una manera de ser orientada a la acción para conseguir unos objetivos y lograr una causa. Paradójicamente, esta forma de ser también genera dificultades que terminan volviéndose en contra del líder.

Analizando la prevalencia combinada de características comunes en los diferentes líderes se observa que no *todos* los personajes poseyeron *todas* las referidas.

Otro de los enfoques analíticos que permite la revisión de los 63 casos de estudio es el grado de prevalencia individual de las características citadas. Así

TABLA 2

PORCENTAJE DE PREVALENCIA DE CARACTERÍSTICAS COMUNES DETECTADAS EN LÍDERES HISTÓRICOS (DE MAYOR A MENOR)

Característica atribuible según el caso de estudio	Prevalencia
Actuaron con convicción	100%
Sumaron adeptos	100%
Concitaron admiración o respeto	96,8%
Tuvieron éxito (en algún momento)	96,8%
Tuvieron ambición por avanzar su causa	93,7%
Fueron originales	92,1%
Tuvieron independencia de criterio	90,5%
Fueron transgresores	73%
Alcanzaron la gloria o gran popularidad	62%
Fueron virtuosos	41,3%
Sufrieron envidias o intrigas	39,7%
Cayeron en desgracia	39,7%
Fueron adalides de una causa justa	33,3%
Fueron héroes	28,6%
Fueron sabios	28%

Fuente: Producción propia.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

se establece como media aritmética la posesión de 10,1 sobre 15. Es decir, el “líder histórico medio”, posee el 67,6% de los rasgos más prevalentes.

Sólo nueve de los 63 personajes analizados presentaron más del 80% de prevalencia:

- **Fernando III, el Santo**, es el único que posee el 100% de las 15 características del “líder histórico”.
- **Rodrigo Díaz de Vivar y Blas de Lezo** poseen el 93,3%, es decir, 14 de las 15 características cada uno.
- **Santa Teresa de Jesús y El Empecinado** poseen el 87,6%, es decir 13 de las 15 características cada uno.
- **San Isidoro, Isabel la Católica, el Gran Capitán y Álvaro de Bazán** poseen el 80%, es decir 12 de las 15 características señaladas.

Por otro lado, hay 9 líderes históricos que poseen el 53% de las características o menos. Pero conviene matizar: la explicación reside en que algunos de los criterios históricos no son de aplicación hoy en día. Hay personajes actuales que difícilmente serán hechos presos por sus acciones políticas o que difícilmente serán grandes héroes épicos, aunque sean adalides del mundo científico o empresarial.

El análisis realizado arroja algunas singularidades y limitaciones que es preciso poner de manifiesto:

La primera se constata al comprobar la gran desproporción existente entre casos de mujeres y hombres. Con la salvedad de la historia más contemporánea, los protagonistas sociales, económicos, científicos y militares eran mayoritariamente hombres. Sin ser objeto central de esta tesis, el sexo de los protagonistas de nuestra historia es motivo de preocupación y estudio. López Zafra, E. y García-Retamero Imedio, R. (2009: 85-104) o Pulido Rivera, S. (2014: 13) se plantean el tema del liderazgo y la mujer, preguntándose si en nuestra sociedad considera al sexo femenino menos capacitado para ejercer algunos tipos de liderazgo (al estar copados casi en exclusiva por hombres).

La segunda limitación reside en la correlación directa entre los personajes políticos y militares de ciertas épocas con erigirse como protagonistas de la historia. Reyes, nobles y generales han ocupado muchas de las páginas de este estudio. Lo que indica que los *tipos de personaje* socialmente relevantes han sido diferentes según los periodos históricos de los que se trate. Hoy empresarios y políticos tienen un peso, mientras que generales y clérigos, antaño más influyentes, tienen otro.

Una tercera limitación es que hoy en día no existe unanimidad en conceptos opinables como la admiración o el mérito de cada personaje. Hasta el punto de que existen corrientes historiográficas que con sesgos ideológicos muy marcados. En este sentido, al afirmar que Francisco Franco o Vicente Rojo concitaron admiración, no nos referimos a la época actual, sino a la época en la que éstos vivieron y tuvieron influencia. Si se actuara de otra manera, juzgando la historia según los valores democráticos actuales, se perjudicaría la objetividad.

Hay personajes que fueron crueles, totalitarios o de clara adscripción política, pensemos en Almanzor, Pizarro, Muñoz Grandes, Durruti o Azaña. Algunos pueden no resultar simpáticos pero se deben analizar sus logros en el contexto de las dificultades que les tocó vivir. Sus hazañas, incluso cuando fueron crueles, denotan en muchos casos valentía, talento y cualidades sobresalientes.

Pese a sus limitaciones, este análisis nos permite comprobar cómo los líderes históricos poseían una serie de cualidades que nos volveremos a encontrar en la teoría del liderazgo moderno.

Finalmente el análisis hace posible apuntar una *tipología del líder histórico* que se relaciona a continuación:

- **El monarca líder:** Emperadores y reyes de nuestra historia, que tuvieron una clara convicción de hacia dónde querían llevar sus reinos y lo hicieron con la suficiente claridad de ideas y eficacia para convertirse en grandes líderes.
- **El caudillo militar:** Grandes líderes militares cuya principal característica era su habilidad para lograr victorias en el campo de batalla.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

En muchas ocasiones esta influencia trascendía de la milicia hacia la política.

- **El héroe:** Personajes que con desprecio abnegado por su propia vida se entregaron a una causa que se consideraba justa y urgente, normalmente en la lucha contra un poder antagónico opresor.
- **El líder religioso:** Hombres y mujeres virtuosos de gran clarividencia y convicción que sirvieron firmemente la causa del cristianismo y que quisieron mejorar la religión católica (u otras confesiones).
- **El conquistador:** Es una categoría que se explica por sí misma. En la expansión por el Mediterráneo y tras el descubrimiento de América hubo un gran número de ambiciosos hombres de fortuna que se lanzaron a descubrir, comerciar y acaparar tierras en ultramar, ensanchando los límites territoriales de sus respectivos reinos.
- **El líder sabio:** A lo largo de la historia han existido filósofos, sabios, eruditos o científicos cuya obra alcanzó fama y transcendencia universales.
- **El líder económico:** Personajes tenaces que labraron sus propias fortunas creando riqueza económica. Es un tipo de personaje muy admirado en la era actual.
- **El líder político:** Es uno de los tipos de líder que más abunda en nuestros días, aunque ha existido siempre. Personas con la clarividencia para visualizar mejoras sociales a través de la acción de gobierno.

Todos los personajes analizados, lejos de ser timoratos, conformistas o mediocres, tuvieron una visión de algo que querían conseguir. Y todos ellos lograron ver sus ideas hechas realidad en algún momento de sus vidas, gracias a sus cualidades de liderazgo.

El factor de la *admiración* tiene gran importancia. Los personajes más admirados tienden a pasar el filtro de la historia. Los líderes analizados o

son generalmente admirados hoy, o lo fueron en su tiempo, o ambas cosas.

En conclusión, el líder histórico es fruto de los ideales, de los valores y de las admiraciones de su tiempo.

Relacionando este estudio con la hipótesis general de la tesis de que la voz “líder” apareció en el siglo XIX y evolucionó como un término socialmente útil, una constatación clara es que la palabra no existía en la época en las que vivieron muchos de los protagonistas de los casos estudiados. Esto puede deberse a que en las épocas clásica, medieval o moderna, no existía la necesidad lingüística de definir a ese tipo de caudillo o jefe que “manda convenciendo”, o que posee ese “algo más” para conectar de manera emotiva con sus seguidores.

También puede deberse a que las motivaciones y los actos del hombre antiguo eran más impulsivos o primarios que los del hombre moderno. Por ello, la imagen del “líder ideal” de hace siglos podría no corresponderse con el que tendríamos hoy. Hoy se rememoran con espanto pasajes crueles de la historia que de ocurrir en la actualidad convertirían a sus protagonistas en criminales convictos, nunca en líderes admirados. Las virtudes de los líderes no son exactamente equiparables e igualmente valoradas.

En el siguiente capítulo, se comprobará cómo el enriquecimiento semántico de la palabra “líder” no fue ni rápido ni automático.

Se puede deducir que en épocas pretéritas no resultaba precisa una palabra con la riqueza semántica o la misma utilidad que tiene hoy el concepto de liderazgo. Aunque en el siglo XIX sí empezó a utilizarse, como se verá a continuación.

3.5. SIGLO XIX: EL CONTEXTO HISTÓRICO DE LA APARICIÓN DEL TÉRMINO

Antes de exponer los resultados de la investigación relativas a las primeras apariciones y desarrollo del término “líder” y el concepto de “liderazgo”, es necesario situar el contexto histórico de los hallazgos. Como se verá, los

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

usos iniciales tuvieron lugar en la época contemporánea, décadas de mucho cambio y clara transición entre un “antes un después”, entre “lo viejo” y “lo nuevo”.

La Ilustración, la Guerra de Independencia, el absolutismo, el liberalismo, los pronunciamientos, la Revolución Industrial, el Romanticismo, la I República, la Restauración, democracia, sufragio universal, dictadura y “dictablanda”, Guerra Civil, son todos episodios de gran potencia que dejaron su huella en la evolución de España, y en apenas un siglo y medio. Hasta tal punto es importante el contexto contemporáneo, que hoy mismo todavía se viven muchas de las inercias políticas y sociales de las dos últimas centurias, con sus periodos de cambios y convulsiones. En esta sección se reconstruye pues el marco de arribada de la palabra “líder” como unidad de análisis.

3.5.1. Del antiguo régimen a las sociedades pre-industriales

España y otros países europeos, pasaron en pocas décadas de tener una sociedad fuertemente tradicional, regida e influenciada por la aristocracia y el clero, a convertirse en una sociedad que pone a prueba la creencia que la soberanía recae en el Rey *por la gracia de Dios*. Tras la Guerra de la Independencia las instituciones y principios del Antiguo Régimen van a ser consideradas cada vez en mayor medida como caducas (Aróstegui Sánchez, J., 2010: 764). El influjo de los pensadores de la Ilustración en Francia, pasa poco a poco a España, donde toman preponderancia la ciencia y la razón por encima de la religión, que algunos relacionan con la superstición y el oscurantismo. Tendrán una enorme influencia en el siglo siguiente pensadores, como Rousseau, Voltaire, Diderot, Montesquieu, Buffon, entre otros muchos. Éstos preconizaban que en el “Siglo de las Luces” había una manera racional de afrontar el conocimiento y esto incluiría a la postre la forma de gobierno y el concepto de soberanía.

En España, el gran rey ilustrado fue Carlos III, con sus ministros Floridablanca, Ensenada, Martínez Marina, Saavedra, Jovellanos entre otros. Pero pronto esta apertura, controlada desde las élites no fue suficiente. Con el cambio de siglo y a raíz de la Revolución Francesa, toman cuerpo las

ideas liberales, cuyo exponente es la edición de la Enciclopedia Francesa que trataba de aunar todas las sabidurías de la época desde un punto de vista racional. De forma creciente, se empieza a plantear que la soberanía popular reside en el pueblo y que hay otras fórmulas de organizar el estado, a través de la monarquía parlamentaria o incluso de la República.

Es posible imaginar las dos tendencias en la banderiza y bipolar España. Las élites se dividieron entre los que consideraban que el sistema de valores tradicionales, la monarquía, la religión católica, el casticismo eran símbolos patrios irrenunciables; y los que pensaron que el pasado representaba un atraso intolerable frente al empuje irrefrenable de la razón y la ciencia. Dos maneras radicalmente distintas de entender el mundo y la vida, dos maneras apasionadas y antagónicas de amar a la Patria.

Esta subversión de la soberanía y del orden establecido no llegaría a España de manera sencilla, natural o pacífica. Tras la Revolución Francesa, la invasión de Napoleón de la Península en 1808, acarreó tres circunstancias imprevistas: la asunción de la soberanía por Juntas locales improvisadas; la constitución de las Cortes de Cádiz (que alumbró una primera Constitución de corte liberal) y la toma de conciencia en las colonias americanas de su propia autonomía, al estar ausente el Rey. Este periodo supuso una fractura profunda del régimen conocido y aunque el péndulo absolutismo-liberalismo no se detendría hasta muchas décadas después, la semilla estaba plantada para una modernización radical de la sociedad española. La guerra de la independencia “acarreó la puesta en cuestión de las bases sobre las que descansaba la monarquía absoluta” (Aróstegui Sánchez, J., 2010: 768).

Además, el siglo XIX trajo consigo otro cambio trascendental que también tendría consecuencias sociológicas profundas: la Revolución Industrial. Las sociedades europeas urbanas, cada vez más complejas, recurrieron al modelo de proliferación fabril para abastecerse de bienes de consumo cada vez más elaborados. El desarrollo de las fábricas, del ferrocarril y más tarde del automóvil, supusieron un aumento sin parangón de la movilidad social. Nacían dos clases industriales nuevas: la burguesía adinerada que formó un núcleo social cada vez más influyente y la clase obrera, que pronto tomaría conciencia de tal. Ya no serán exclusivamente la aristocracia, la nobleza o

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

el alto clero la clase dominante. Aparecen los burgueses y en España, los pensadores, las sociedades científicas de amigos del país, amén de militares de alta graduación con inclinación a los pronunciamientos.

En el Antiguo Régimen *ser* era sinónimo de *permanecer*: un campesino o un noble lo eran para toda la vida. A mediados y finales del siglo XIX un campesino, pese a las dificultades, podía aspirar a educar a sus hijos y éstos a su vez lograr un ascenso social. Las clases ya no son inamovibles, un joven cadete puede llegar a general, entrar en la corte y tomar partido por una opción política. La Corona se adaptará con dificultades a estos cambios y corrientes, Fernando VII tuvo que hacer equilibrios a la vuelta de su cautiverio en Bayona. *El deseado* llegó “en volandas” pero no supo cubrir las enormes expectativas de una nación empobrecida tras la guerra, pronto desilusionó a sus súbditos, en una España cuyas capas ilustradas ya no permanecerían en silencio fácilmente (Comellas, J. L., 1988: 90).

3.5.2. Caudillismo y pronunciamientos del S XIX

Espartero, Maroto, Narváez, Prim, Martínez Campos, Pavía o Serrano fueron todos generales que usaron las tropas bajo su mando para influir políticamente. Estos caudillos descubrieron que la fuerza militar era un factor decisivo y no dudaron en usarla para sus propósitos. En el Antiguo Régimen hubiera sido impensable que un general hiciera algo sin la expresa autoridad del Rey, pero en una época de creencias e ideales en ebullición, algunos generales españoles no dudaron en hacerse valer. El fenómeno de los pronunciamientos es muy importante, porque en plena consonancia con la época, el estamento militar asumió que en tiempos de libertades todo es móvil y nada está sujeto a leyes inmutables: ni la Monarquía, ni la religión, ni los ideales, ni el orden social ni, en este caso, la férrea disciplina militar. No existía tanta conciencia de que la milicia había de estar sujeta al poder político legalmente constituido. Este periodo es el que Comellas J. L. (1988: 125) y otros autores denominan el de la “Generación Romántica”.

Por ende, los hombres y mujeres de mediados del siglo XIX vivieron lo que Pérez Garzón, J. S. (2010: 801) llama la “crisis del feudalismo y la

revolución burguesa”. El antiguo orden entra en crisis y la pujante burguesía se hace con las riendas y las ideas liberales tienden al relativismo y a cuestionar lo que antes era intocable o sagrado. Los tumultos desembocaron en el derrocamiento de Isabel II y el paso al llamado *sexenio revolucionario* o *sexenio democrático* (1868 - 1874).

3.5.3. De la oligarquía a la democracia caciquil de la Restauración.

El paso por el sexenio revolucionario, con el nombramiento de Amadeo de Saboya y, tras él, la instauración de la I República el 11 de febrero de 1873, llenó de esperanzas a esa España reformista y voluntarista, que pensó que por fin el progreso había llegado para quedarse. (Bahamonde Magro, A. y Toro, J., 2010: 838, 853, 867). Pero lo cierto es que la oligarquía y las clases dominantes no dejaron nunca espacio para verdaderas reformas y los poderes tradicionales terminaron coaligándose para dar paso al sistema de restauración monárquica y a una democracia caciquil en el que se turnarían los conservadores de Antonio Cánovas del Castillo con los liberales de Práxedes Mateo Sagasta (Tuñón de Lara, M., 2010: 883, 884, 894, 907).

Las clases acomodadas tenían grandes deseos de seguridad y de preservar un orden que el sexenio revolucionario había revertido. Según Tuñón de Lara, M. (2010: 883) se quería “*volver a lo de siempre sin que fuera exactamente lo mismo*”. En el fondo, el régimen social y económico había sido sacudido, pero no removido de la estructura social española.

La España de la segunda mitad del siglo XIX, ya contiene sin embargo todas las simientes de modernidad de una sociedad en pleno desarrollo. Existía una corriente de asociacionismo obrero, crecía la conciencia generalizada de que realmente había una “España oficial” y una “España real”, se fraguaban generaciones de escritores y una intelectualidad comprometida y consciente de los males del país. Frente al conformismo de la vieja nación europea, muchas voces claman contra el conformismo y los grupos de intereses de los que los caciques de provincias son los máximos exponentes.

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

Tuñón de Lara, M. (2010: 885-886) y Comellas, J. L. (1988: 257-260) coinciden en que Antonio Cánovas del Castillo pretendía mantener un régimen dotado de legitimidad democrática, al menos en apariencia, y un rival maleable que perpetuara el sistema de voto censitario sin grandes discrepancias de fondo. El terreno estaba abonado para que el ingeniero de caminos Práxedes Mateo Sagasta se hiciera cargo de un partido de izquierda moderada destinado a dar la alternancia al estilo británico al conservador de Cánovas. Su partido se llamaría el *liberal-constitucional*, o simplemente *liberal* (Comellas, J. L., 1988: 257). El proceso de Restauración terminó de conformarse una vez promulgada la constitución de 1876, que no sería sustituida hasta 1931. Esto significa que todavía hoy es la *carta magna* más longeva de las habidas hasta la fecha en España. Y ello se debe a que era “la más flexible de nuestra historia” porque permitía reformarlo casi todo (Comellas, J. L., 1988: 258).

La Restauración permitió un largo periodo de estabilidad política con una moderada bonanza económica y una transformación agrícola en el que el cereal pierde peso a favor de la vid y el olivo. Junto a ello se produjo el desarrollo minero y un impulso industrial todavía muy regionalizado (Comellas, J. L., 1988: 264, 265).

En el último cuarto del siglo XIX, en la misma época en la que los diarios españoles empezaron a utilizar tímidamente, pero de forma creciente, el término “leader”, España era ya un país en plena transición, con una población de aproximadamente 16 millones de personas.

De toda la población, sólo tres millones saben leer y escribir, lo que representa sólo el 18% de los españoles. Y de esa cantidad de población alfabetizada, sólo 715.000 eran mujeres, un 29% en total (Pérez Garzón, J. S. 2010 (2): 822).

Las primeras cifras de escolarización empiezan a registrarse en 1860, como claro indicador de progreso. Al principio existían notables diferencias en las estadísticas provinciales de niños escolarizados entre 6 a 15 años. Mientras que en Álava⁴⁵ se escolarizaba al 73% de los niños y al 52% de las niñas; en Baleares sólo se escolarizaba el 20% de los niños y el 16% de las niñas. Con estas cifras, Pérez Garzón, J. S. (2010: 823) habla de la existencia

45. Según los datos sobre la enseñanza primaria aportados por Pérez Garzón, Álava era

de un “ciudadano incompleto”, campesino o menestral que no necesitaba mayor instrucción para ejercer su voto censitario y del que desconfiaba la burguesía.

Se constata la existencia de *dos Españas* a finales del siglo XIX y principio del XX: una agraria más analfabeta y otra hacendística o urbana, dominada por hombres con mayor educación que sus esposas. Esa élite se dividía a su vez en oligarcas conservadores y una incipiente intelectualidad liberal con mayores ansias de progreso.

En 1900, la población española ya había crecido hasta los 18,5 millones de habitantes si bien el 86,5% de la población vivía todavía en zonas rurales (Tuñón de Lara, M, 2010: 887). Este proceso de desarrollo moderado también coincidió con el surgimiento del sentimiento nacionalista en Cataluña y Vascongadas, un movimiento que a lo largo del siglo siguiente no haría sino crecer.

El sistema democrático canovista vino a consolidar los privilegios de unos pocos. El voto censitario sólo afectaba al 5% de la población del país (Tuñón de Lara, M, 2010: 885). En la Restauración, el peso e influencia de unos pocos termina por prevalecer sobre los de la mayoría.

3.5.4. El desastre del 98 y el anhelo modernizador

Corre el año 1879 y coincidiendo con la protesta de Paragüa, el problema cubano se agrava y empieza a avivarse el sentimiento de conciencia nacional en la isla. Con un sistema oligárquico como el descrito, los cubanos empiezan a distanciarse de la vieja metrópoli que poco hacían para aumentar la prosperidad de una isla americana, cuando apenas podía hacerlo en territorio peninsular.

La insurrección de José Martí se produce en 1895, con el apoyo de los Estados Unidos y terminará en *el desastre de 1898* con la pérdida de la

la provincia con mayor tasa de escolarización de las reseñadas en 1860, seguida de Ciudad Real (61%) y Burgos (52,7%).

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

colonia más querida de España en América, así como la de Puerto Rico y del archipiélago de Las Filipinas (Tuñón de Lara, M, 2010: 917).

Empezaría entonces la conocida como la “España de los Revisionismos” expresión acuñada por Aróstegui, J. (2010: 918). Es un periodo en el que por primera vez en mucho tiempo, la nación en su conjunto hizo examen de conciencia para poner de relieve todo lo que no le gustaba de sí misma, que era mucho. El *Desastre del 98* dio paso al revisionismo o reformismo, capitaneado inicialmente por Francisco Silvela. Se producía una catarsis coincidiendo con el cambio de siglo y empezó a hablarse en España de “regeneración” y cambio de actitudes (Comellas, J. L., 1988: 297). Curiosamente, la idea de *regeneración* es la misma que está de nuevo en boga hoy en nuestro país (*regeneración democrática*), botón de muestra del carácter cíclico de la historia.

El que se acaba de describir es el contexto histórico en el que iba a aparecer en España el primer escrito con el término “líder”. Un país en lenta transición hacia la modernidad, que no alcanzaría su mayor grado de desarrollo hasta finales del siglo XX.

CAPÍTULO

4

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL.

En este capítulo se revisará la definición lexicográfica y el origen etimológico del vocablo “líder”, antes de establecer con el mayor grado de precisión posible en qué momento de nuestra historia empezó a usarse. Posteriormente se analizará la evolución del término y de algunos términos derivados como “liderismo”, “liderato”, el verbo “liderar” y especialmente el concepto de “liderazgo” que tanto da de sí en la sociedad actual. Precisamente por esta razón, el estudio se detendrá en este último concepto, dada su mayor complejidad, haciendo una revisión de los trabajos de los principales académicos y teóricos de la materia. Finalmente, se propondrá una aproximación teórica original sobre los requisitos para la existencia del liderazgo; sobre los elementos clave del liderazgo y se propondrán sendas definiciones teóricas originales de los conceptos “líder” y “liderazgo” en sus evoluciones semánticas más complejas.

De muchos es sabido que el término “líder” proviene del inglés “*leader*” al introducirse como anglicismo en el habla española. Tras las investigaciones realizadas en este capítulo se plasmará cuándo empezaron a usarse ambos vocablos de manera habitual, siempre dentro del periodo histórico que acabamos de revisar.

La introducción de neologismos o extranjerismos en el habla es algo frecuente en castellano. En el caso de los anglicismos, palabras tan habituales como “córner”, “restaurante” o “eslogan” son préstamos de otras lenguas (*corner, restaurant, slogan*). Otras muy en boga antaño, pueden ir cayendo en desuso como “mitin” o “suéter” (del inglés *meeting* y *sweater*).

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

En el caso de los anglicismos hay préstamos que todavía escribimos todavía la grafía original: “twitter”, “whisky” o escasamente evolucionada “sándwich”, “confort” (de *comfort*).

Otras como “fútbol” (del inglés *football*) se han adaptado a la grafía española. En otras ocasiones, empezamos a oír y usar neologismos en el habla coloquial mucho antes de que nos los encontremos por escrito. Son voces como “chatear”, recogida ya como acepción por el Diccionario de la Real Academia o, más recientemente los préstamos adaptados “selfi”, “guasapear” (o incluso “guasear”) que todavía no están reconocidas y que raramente se escriben formalmente.

Palabras como “ratón”, un neologismo denominado como *calco*, han sido directamente traducidas del inglés *mouse*, ampliando su semántica original para definir el “pequeño aparato manual conectado a un ordenador o a un terminal, cuya función es mover el cursor por la pantalla para dar órdenes” (DRAE, 2015).

El origen, aparición e introducción en el lenguaje de los términos “*leader*”, primero, y “líder” algo más tarde, se enmarca en este proceso de evolución e impregnación mutua de lenguas que conviven en el mundo en determinadas épocas históricas. Un proceso que afecta a centenares, si no miles de términos pero que a efectos prácticos nosotros hemos circunscrito al análisis de la voz líder y sus derivados. El fenómeno en sí no es novedoso, pero sí lo es el estudio de este proceso aplicado a la unidad de análisis.

Para realizar esta investigación se ha acudido a los archivos de la Hemeroteca Digital de la Biblioteca Nacional, se ha utilizado la herramienta Google Books, el Tesoro Lexicográfico, Corpus y Fichas de la RAE y otras fuentes. Además se han rastreado centenares de páginas digitalizadas de periódicos, revistas y publicaciones hasta encontrar las primeras apariciones en otras bases de datos.

4.1. ORIGEN DEL TÉRMINO “LÍDER”

A continuación se analizará el origen etimológico y los primeros registros en lengua castellana que hemos podido encontrar de los anglicismos “*lea-*

der”, y más tarde “líder”. Para ello se ha acudido a una serie de fuentes que se explicitan y se critican en la sección 4.3.

4.1.1. Definición lexicográfica actual

El sustantivo *leader* (líder) y el verbo *to lead* (liderar) son hoy de uso frecuente y habitual en países de habla inglesa; como lo es también el término *leadership* (liderazgo), para definir la acción de liderar. Como se verá más adelante estos vocablos ya estaban plenamente vigentes en el habla inglesa durante los siglos XVIII y XIX, cuando dieron origen al neologismo en español.

Actualmente, según el diccionario *Linguee* (2014) el sustantivo inglés “leader” se traduce en español como “líder”, “dirigente”, “jefe”, “responsable”, “referente”, “guía”, “pionero”, “caudillo”, “capitán”, “cabecilla”.

Acudiendo a la primera acepción en inglés británico, del diccionario *Collins* (2014) dice que un *leader* es:

“Una persona que manda, guía o inspira a otros, la cabeza⁴⁶.”

En su versión de inglés estadounidense, Collins (2015) recoge la primera acepción de *leader*:

“Una persona o cosa que guía, dirigiendo,
mandando o cabeza orientadora
de un grupo o actividad⁴⁷.”

Según el diccionario *Dictionary.com* (2014): *leader* significa:

“Una persona o cosa que lidera; una cabeza directora o conductora,
como en un ejército, movimiento o grupo político⁴⁸.”

46. Traducción del autor.

47. Traducción del autor.

48. *Ibidem*.

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

Otro diccionario de gran prestigio como el Merriam-Webster (2015) en varias de sus acepciones define *leader* como

“Guía, conductor; una persona que dirige una fuerza militar o unidad; una persona que tiene autoridad de mando o influencia; el jefe principal de un partido político británico.”

Por su parte, el Oxford Dictionaries (2015) define *leader* como:

“La persona que guía o manda un grupo, organización o país [...] La persona o equipo que va ganando una competición deportiva en un momento dado.”

En cuanto a la definición del verbo *to lead* en inglés, es el equivalente a “guiar” o “liderar” en español. El *Collins* (2014) lo define en inglés:

“Enseñar el camino a un individuo o grupo acompañando o yendo delante⁴⁹.”

El diccionario *Dictionary.com* lo define:

“Ir primero o enseñar el camino”, “conducir, acompañar” [...] “influnciar o inducir; causar”; “guiar la dirección, rumbo, acción o dirección de algo⁵⁰.”

Pasando a la lexicografía en lengua española, la edición digital del diccionario de la RAE, la XXII edición del *Diccionario de la Lengua Española* (2001) ofrece tres acepciones de la palabra “líder” (sobre las que se volverá más adelante):

“Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.”

-0-

“Persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva.”

49. *Ibidem.*

50. *Ibidem.*

-o-

“Construido en aposición, indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase”.

El mismo diccionario define “liderazgo” de la siguiente manera:

“Liderato”

-o-

“Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.”

En cuanto al término “liderato”, el DRAE lo define de la siguiente manera:

“Condición de líder.”

-o-

“Ejercicio de sus actividades.”

El diccionario *Diccionarios.com* (2015), un compendio de algunos de los mejores diccionarios en red muestra que según el Diccionario Larousse Editorial (2012) “líder” se define como:

*“Persona que dirige, en especial un partido político o una asociación.
Ejemplo: ‘la líder de la oposición asistió al pleno del ayuntamiento’.
Sinónimos: dirigente, guía.”*

-o-

*“Deportes: Persona o equipo que ha conseguido el primer puesto en una competición deportiva o clasificación.
Ejemplo: ‘el líder de la etapa lucía el maillot amarillo’.”*

-o-

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

*“Empresa o producto que destaca entre los de su mismo sector o mercado.
Ejemplo: ‘dirige un programa líder en audiencia’.”*

Se comprueba que las definiciones tanto en inglés como en español son muy similares. No obstante, más adelante se analizará cómo a lo largo del siglo XX, surgen otras muchas definiciones académicas o científicas que evolucionan apartándose ostensiblemente de su versión lexicográfica, que es la que se registra en los diccionarios. Conforme se fueron desarrollando los diferentes estudios y teorías del liderazgo la definición también ha evolucionado.

Hay que diferenciar, por tanto, entre definiciones que tienen la consideración de *acepciones lexicográficas* y aquellas *definiciones académicas*, que apoyan un estudio o teoría.

4.1.2. El origen etimológico de la palabra

La totalidad de los diccionarios de lengua española consultados coinciden en que el término “líder” procede del inglés *leader*. Por tanto, existe unanimidad en que el vocablo apareció como anglicismo que se reprodujo inicialmente como préstamo (*leader*) y posteriormente como préstamo adaptado (líder). Este aspecto se verá con mayor precisión en la próxima sección.

Si se profundiza en la etimología de la palabra *leader*, los diccionarios en lengua inglesa son bastante concurrentes. El Merriam-Webster (2015) dice que su origen proviene del inglés medio *leden*, del inglés antiguo *laedan* o *lædan*. Probablemente del alto viejo alemán *leiten* (liderar) relacionado con el inglés antiguo *lithan*, que significaba “ir”. Según este diccionario su primer uso se remonta al siglo XII.

Coincide con esta definición el *Online Etymology Dictionary (2015)* que define el origen del término *líder* como proveniente del inglés antiguo *lædere* “el que guía”, sustantivo derivado de *laedan* (guiar). A partir de 1918, se amplía también al título dado a un jefe de un estado autoritario, como sucede con las palabras “*führer*”, “*Duce*” o “caudillo”. Según el mismo diccionario,

el uso del término *leadership* se extendió a lo largo del siglo XIX, con el significado de “características para ser un líder”. Un siglo antes de que lo hiciera en España.

Otros diccionarios, como el compilador *Dictionary.com* ofrecen idéntico resultado, por lo que no resulta necesaria su reproducción.

4.1.3. Llegada del término “leader” a España.

Para llevar a cabo el estudio y análisis de las primeras apariciones de los términos “*leader*” y “líder” en lengua española se ha acudido a tres fuentes de conocimiento principales, todas ellas de gran capacidad de proceso de datos:

- La Hemeroteca Digital de la Biblioteca Nacional, con más de 1.200 publicaciones digitalizadas de los siglos XIX, XX y XXI, que han sido rastreadas.
- El Tesoro Lexicográfico de la Lengua Española, que contiene todas las ediciones de los diccionarios de la RAE y de las academias correspondientes del siglo XX.
- La Hemeroteca de ABC y el semanario Blanco y Negro.

Según las fuentes consultadas, en la prensa escrita empezó a utilizarse tímidamente la palabra “*leader*” a partir de la primera mitad del siglo XIX, inicialmente para referirse a los jefes de los principales partidos del parlamento británico. Ya en el siglo XX la expresión se hizo de uso corriente en lenguaje periodístico y el término se hispanizó dando paso a la palabra “líder” que usamos actualmente. Técnicamente, el anglicismo pasó de ser un *préstamo* a un *préstamo adaptado*.

A continuación se ofrece un detalle de las apariciones en diferentes publicaciones, indicando la publicación y la fecha o año de referencia.

Dentro de las 1.200 publicaciones de la Hemeroteca Digital, los primeros registros escritos de la palabra “*leader*” se corresponden inicialmente con nombres propios. El primero que aparece hace referencia a la goleta llamada

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

“Leader”, de 48 toneladas (*Gaceta del Gobierno de México*, 1825). En esta primera mitad del XIX también aparecen numerosa referencia al apellido del político británico John Temple Leader (*El Eco del Comercio*, 1837; *Diario Constitucional de Palma*, 1840),

El primer registro detectado de la palabra “*leader*”, que no correspondiera a un nombre propio, se produce el 15 de enero de 1835 en *El Español*, editado en Madrid. En una extensa editorial política se dice:

“*El ministro más autorizado, generalmente el canciller del Echiquier⁵¹, es conocido con el nombre de Guía (Leader) de la casa de los comunes. El es quién dirige las discusiones, el que en nombre del gobierno da las explicaciones necesarias el que admite ó rechaza las alteraciones que en el curso del debate se han hecho al asunto en cuestión⁵².*”

Resulta esclarecedor analizar en detalle esta primera aparición.

El Español, diario de las doctrinas y de los intereses sociales fue un periódico de corte liberal moderado fundado por Andrés Borrego, en noviembre de 1835. Cuando aparece este primer registro, el viernes 16 de enero de 1836, el periódico lleva apenas dos meses de andadura y se habían editado 76 números. Borrego, al que la profesora Fórneas, M. C. (1999: 143-157) considera un “pionero del periodismo parlamentario” es un personaje de gran trascendencia en su siglo. Borrego, nació en Málaga en 1802, fue educado durante gran parte de su adolescencia y juventud en Francia. Desde sus primeros años, fue un defensor del parlamentarismo democrático inspirado en la Constitución de 1812. Tras un periplo por Egipto, Italia, Inglaterra y Francia, Andrés Borrego regresa a España coincidiendo con la muerte de Fernando VII. En esta etapa defiende la causa de la hija del difunto monarca, la niña Isabel (Alvar, J. 2004: 203).

51. “Canciller del Echiquier” era la transcripción que se hacía en la época del cargo británico *Chancellor of the Exchequer*, equivalente al ministro de Economía y Hacienda en España y que sigue existiendo en el Reino Unido en nuestros días. Probablemente tomada de *Chancelier de l'Échiquier* que es como se le denominaba en Francia.

52. En esta cita y en todas las que siguen, se han transcrito exactamente las mismas palabras y tipografías contenidas en los periódicos originales, en este caso *El Español*.

Con 34 años, Borrego puso mucho empeño en esta publicación. Así, en con accionariado de la nobleza funda la Compañía Tipográfica el 14 de mayo de 1835 (Castro, C., 1975: 115). Sin embargo, el periódico no empezó a editarse hasta el otoño porque Borrego quiso dotarse de las más modernas máquinas tipográficas y de imprenta encargada personalmente por él en Inglaterra (Fórneas, M. C. 1999: 150). Finalmente, su periódico, empezó su andadura el domingo, 1 de noviembre de 1835 tal y como escribe Fórneas M. C. (1999: 150):

“El Español constituía una verdadera innovación en nuestro país por su calidad material, técnica e intelectual que le situó inmediatamente a la cabeza de la prensa diaria de la época”.

Un día como el 15 de enero de 1836 se ubica en el periodo que algunos autores denominan “revolución liberal”, entre los años 1834 y 1837. En septiembre del año anterior Juan Álvarez de Mendizábal había sustituido José María Queipo de Llano, VII Conde de Toreno, en la presidencia del Consejo de Ministros (Alvar, J. 2004: 1296). Mendizábal iba a durar en dicho cargo poco tiempo después de la publicación de *El Español*, de ese 15 de enero de 1836. Sin embargo, antes de dimitir a Mendizábal le iba a dar tiempo a impulsar los dos hitos legislativos por los que pasaría a la historia con su nombre: los decretos desamortizadores del 19 de febrero y 8 de marzo de 1836.

España vivía entonces una época muy convulsa, Mendizábal sería sustituido por Francisco Javier de Istúriz, el 25 de mayo y en verano se produciría el *motín de los sargentos de la Granja*. El episodio forzó la mano de la regente María Cristina que se vió obligada a destituir a Istúriz, el 14 de agosto, con vistas a que la regente firmara la constitución de 1812. Para ilustrar la inestabilidad política de la época, baste decir que el motín de La Granja dio lugar a un nuevo cambio en la jefatura del Gobierno. Así, España tendría seis presidentes del Consejo de Ministros en 14 meses: Martínez de la Rosa, Queipo de Llano, Álava, Mendizábal, Istúriz y Calatrava. Estas luchas de poder, que terminarían con la Regencia del general Espartero, iban a acabar con la aventura de *El Español*.

Andrés Borrego estaba muy involucrado con Istúriz, en contra de Mendizábal, al oponerse a su desamortización, por lo que tras la “sargentada” su

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

diario cayó en desgracia y terminó de publicarse el 31 de diciembre de 1837 (Fórneas, M. C. 1999: 151).

El editor fue un precursor del periodismo moderno y un verdadero liberal ilustrado. Según Fórneas (1999) el propio Borrego escribiría años más tarde:

“Los diarios políticos se reducían en 1834 y 1835 a meros boletines de escasas, incompletas y tardías noticias, a órganos de ardientes polémicas. Vino El Español y trató de cosas que no habían sido tocadas por los periódicos sus predecesores; se ocupó de hacienda, de estadística, de industria, de comercio, de música, de bibliografía, cuando no había ningún periódico que se dedicara a estas materias y actualmente puede decirse que para cada una de ellas existe un órgano especializado. ¡Notable progreso!”

Andrés Borrego, además, fue un gran innovador al contratar taquígrafos para seguir las sesiones de Cortes, lo que le permitía hacer el relato detallado de lo que allí se debatía (Fórneas, M. C. 1999: 152).

Durante la presente investigación, se ha impreso un facsímil a tamaño real⁵³ y otro a tamaño reducido de ese mismo ejemplar de *El Español*, del viernes, 15 de enero de 1836. Ello ha permitido un análisis detallado de la publicación que permite comprobar que se trata de un periódico de tamaño sábana (aproximadamente A2 actual) que es el doble de grande que el formato tabloide (aproximadamente A3), muy del uso de la prensa británica durante décadas⁵⁴. El formato tabloide por sus dimensiones se lee doblado por la mitad y el formato sábana se dobla en cuatro partes. Así, el ejemplar de ese día constaba en realidad de cuatro páginas, distribuidas en dos grandes pliegos de sábana (aproximadamente un A1) doblados por la mitad, que a su vez se doblaba por su parte central para facilitar la lectura⁵⁵.

El Español de ese 15 de enero se vendió a un precio de “diez cuartos” y se distingue una elegante cabecera de letra gótica “*El Español*” con el subtítulo:

53. Trabajar con este facsímil ha resultado muy ilustrativo (e incluso emocionante) por ser la primera publicación identificada que utilizó la voz *leader*.
54. En los últimos veinte años la prensa británica ha ido pasando sucesivamente del formato sábana al formato tabloide. Actualmente, incluso el formato tabloide se ha visto reducido para mayor comodidad del lector.
55. Ver fotografía del facsímil en los anexos.

“*Diario de las doctrinas y de los intereses sociales*”. Analizando la portada, a cinco columnas, aparece un anuncio de la *Secretaría de la Junta General de Inspectores* y las siguientes “secciones: “Actos del Gobierno”, “Extracto de Periódicos Nacionales”, “Cortes – Estamento de Srs. Procuradores”, que termina en la una sección a modo de editorial que se titula “El Español”. Se deduce que esta sección expresa la opinión de la publicación. Llama la atención que ninguno de los artículos de las secciones u órganos aparece firmado por periodista alguno. Una razón puede ser que el propio editor, Andrés Borrego, escribiera muchas de ellas.

Es en la tercera página donde se encuentra el párrafo antes citado con la palabra “*leader*”, en un editorial en el que se defiende la vitalidad del parlamentarismo y la ampliación del voto censitario (que sería muy tedioso extraer). El diario continúa con otras secciones sobre bolsa, corresponsales de provincias, correspondencia del ejército, política y filosofía y otras.

Andrés Borrego fue un prolijo escritor y defensor de ideas editoriales. Por ello, las investigaciones realizadas sugieren que es posible, e incluso probable, que fuera el mismo Borrego el autor del editorial en cuestión. Por ende, sería también el primer autor identificado que utilizó el término *leader* en español.

Andrés Borrego Moreno, el conocido periodista liberal y uno de los primeros periodistas parlamentarios de la historia de España, podría ser el primer escritor en utilizar la palabra *leader* en la prensa escrita de nuestro país. Apoya esta teoría la coincidencia de los autores consultados de que desde El Español era el propio Borrego el que “defendía una política liberal moderada, con a que perfilaría el liberalismo doctrinario” (Alvar, J. 2004: 203) De igual manera se expresan otros autores como Fórneas M. C. (1999) o De Castro, C. (1972, 1975): El Español era el vehículo de expresión política personal de Andrés Borrego.

Se ha tratado de averiguar si Borrego utilizó el término en otros libros y manuales escritos por él. Para ello se han consultado obras escritas por él en 1837, 1844, 1848 y 1855. Sin embargo el término “*leader*” no vuelve a aparecer en ninguna de ellas, por lo que no se ha podido determinar o a

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

ciencia cierta. La explicación es que en ninguno de los libros analizados se detalla minuciosamente el funcionamiento del sistema parlamentario inglés (a pesar de que las referencias a Inglaterra son frecuentes). Así, la ausencia del término tampoco resulta extraña.

En todo caso, sí queda demostrado que Borrego fue pionero en su utilización en tanto que editor y posiblemente también como autor.

A continuación, se demostrará cómo el uso del término “*leader*” se fue consolidando en las décadas siguientes.

La segunda aparición registrada se produjo cinco años y ocho meses más tarde. Fue el 10 de septiembre de 1841, en el periódico madrileño de afiliación carlista, *El Católico*. En este caso, la palabra se emplea de modo similar al uso dado por *El Español* en 1836. En un artículo explicativo, el autor utiliza el sustantivo en español, para luego traducirlo entre paréntesis al inglés. El texto se corresponde con un resumen de prensa titulado “Correo de Hoy” en el que el “editor responsable”, F.F. Fernández, escribe:

*“Según los periódicos de Londres que alcanzan hasta el 2, el nuevo ministerio se ha organizado ya definitivamente en la forma siguiente: el duque Wellington, director (**Leader**) de la cámara de los lores sin funciones especiales; lord Lyndhurst, canceller; lord Wharncliffe, presidente del consejo; el duque de Buckingham, lord del sello privado [...] -El mismo día 2 juraron los nuevos ministros en manos de S. M. y recibieron de ella los sellos de sus respectivos departamentos⁵⁶.”*

Cinco días más tarde, el 15 de septiembre de 1841, *El Constitucional* de Barcelona, publica en su portada una nota más escueta con idéntica información sobre el nuevo “ministerio” inglés (hoy le llamaríamos Gabinete), bajo el epígrafe “CRÓNICA ESTRANJERA⁵⁷”.

“El ministerio inglés está formado. Las cartas que con fecha 2 hemos recibido de aquella capital por estafeta nos manifiestan hallarse compuesto

56. Tipografía y ortografía literales.

57. Ortografía literal.

del modo siguiente: El duque de Wellington, director (Leader) del a cámara de los lores sin cartera.”

Estos primeros registros no deben llevar a la conclusión de que el término *leader* estuviera ya consolidado en la prensa escrita. De hecho, habrían de pasar casi cuatro años más hasta la siguiente aparición encontrada (exceptuando las múltiples menciones en prensa del parlamentario inglés Mr. Leader). Fue en *El Eco del Comercio*, del 30 de julio de 1845. En dicho número, y bajo la sección de “Noticias Estrangeras”, aparece el párrafo:

*“Mr. Fox falleció en el mes de octubre siguiente. Lord Howick ascendió entonces á **leader** en la cámara de los comunes, y se le encargó la cartera de los negocios estrangeros.”*

La principal novedad de esta aparición es que el extranjerismo aparece en cursiva, pero ya sin traducción: “ascendió entonces á *leader* en la cámara de los comunes”. De este detalle se puede deducir que, en 1845, el término era ya razonablemente conocido por un lector culto de periódicos.

Sin embargo, ¿cómo sería esto posible sin apenas registros previos en la prensa? Una hipótesis sería que para esa fecha la voz fuera ya conocida en el habla de los españoles cultos, puede que en tertulias políticas, panfletos o incluso en folletos clandestinos de la época.

Siguiendo este mismo razonamiento, unos meses más tarde, el 27 de diciembre de 1845, aparece en el periódico madrileño *El Clamor Público*, un nuevo registro que tampoco fue traducido. Bajo el titular “Crisis en Inglaterra” encontramos el párrafo:

*“Esta tardanza y estas dificultades prueban bien claramente que la hora de los whigs no era aún llegada. Su mismo **leader** era el que mas distante se creía del poder cuando escribió su célebre carta, que es la que ha creado ó al menos apresurado su crisis.”*

Examinando el fragmento “[...] la hora de los whigs no era aún llegada. Su mismo *leader* era el que más distante se creía del poder [...]”, se comprueba

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

que el autor no ha sentido la necesidad de explicar qué eran los “whigs”, voz que ni siquiera ha escrito en cursiva; ni tampoco lo que era un “leader”. Para el periodista pues, el lector habitual de *El Clamor Público* debería de saber perfectamente que los *whigs* eran los parlamentarios británicos liberales y que el *leader* era su jefe o director.

En cualquier caso, el uso del término *leader* en esta década de los cuarenta del siglo XIX es todavía muy escaso en los periódicos, lo que apunta la teoría de que la prensa, y acaso el medio escrito en general, no era el vehículo primordial de intercambio de ideas políticas. Tal vez por ser el más comprometido para autores y editores.

Todavía en esa década, el término “*leader*” se siguió utilizando de forma extremadamente esporádica. En los años siguientes, apenas sí se encuentran algunas entradas en los periódicos digitalizados por la Hemeroteca Nacional.

El Espectador, publica el 4 de agosto de 1847 una noticia en su sección de CORREO EXTRANJERO – INGLATERRA que lo utiliza, si bien con un error de imprenta:

*“[...] debiendo estar ambos revestidos de un mismo carácter ministerial, bajo un gefe común, ó bien que lord J. Russell, conservase el rango de primer ministro y fuese el que (**leader**) en la Cámara de los lores, mientras que sir Roberto Peel se encargase del mismo papel en la de los comunes.”*

En esta crónica se utiliza la palabra *leader* como sinónimo de director o jefe de la Cámara de los Lores, pero el autor no lo escribe en cursiva.

El diario de Madrid, *El Heraldo*, registra otra entrada del término, el 10 de febrero de 1848:

*“Es muy probable que cualquiera que sea el director (**leader**) de los torys en la presente reunión de las cámaras.”*

Por otra parte, el primer registro encontrado del vocablo “*leader*” que no estuviera asociado al parlamentarismo británico aparece el 18 de agosto de 1849, en *La Ilustración* de Madrid. En un artículo titulado “LOS MEE-

TINGS”, el diario ofrece una singular descripción de estas concentraciones políticas en Inglaterra. Se comprueba cómo el término “mitin”, que tiende hoy a caer en desuso, hizo fortuna en lengua española en el siglo XX. En este caso también se encuentra uno de sus primeros registros que dice así:

*“A la hora señalada quedan los barrios desiertos, se suspenden los trabajos agrícolas é industriales, jóvenes o viejo, despreciando el cansancio y el sol, no vacilan en hacer un viaje de veinte ó treinta millas para ir á agruparse en torno de un **leader**. [...] La palabra meeting, que significa asamblea, se aplica á toda reunión provocada por intereses comerciales, religiosos, filosóficos, científicos etc., pero se dá mas particularmente el nombre de meeting, á las sesiones políticas celebrarlas con gran concurrencia.”*

Esta entrada, en la que “*leader*” aparece sin traducir, refuerza la idea de que la palabra era ya perfectamente conocida a finales de la década de los cuarenta del siglo XIX. Máxime, si la se compara con el tratamiento dado a la palabra *meeting*, que el periodista se esfuerza por explicar y traducir.

Las apariciones de la voz “*leader*” empiezan a ser mucho más frecuentes durante la década de los años cincuenta (*El Clamor Público, Diario Constitucional de Palma, La Época, etc.*). Se detecta que el término va dejándose de usar en exclusiva para referirse a directores de partidos políticos u oradores ingleses. De forma creciente, empieza a utilizarse como sinónimo de “guía” intelectual y moral, diferenciándose de la palabra “jefe” que adquiere un matiz de mando, incluso autoritario.

Resulta muy significativo lo que se escribe en el vespertino monárquico *La Época*, el 23 de agosto de 1856.

*“Ese partido tenia por jefe al que lo era de ese ejército revolucionario, y el que disponía de la milicia nacional, cualesquiera que hayan sido las antipatías que momentáneamente escitara en la fuerza ciudadana. Ese, no **LEADER**, sino **JEFE**, ha sido y es el general Espartero”.*

Es decir, Espartero no es un *guía*, es un *jefe* que manda y ordena.

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

La Esperanza ofrece otra entrada interesante, fechada cuatro días después, el 27 de agosto de 1856, en su sección “Parte no Oficial. Periódicos de la Capital”:

*“Queremos, dice, nos cite El Parlamento un hombre eminente que no se haya alzado nunca contra el gobierno establecido en España, que en todas las épocas de su historia haya pensado y obrado con absoluta consecuencia en la cuestión de la fuerza ciudadana, y que haya rendido inalterable culto á las mismas ideas. Cuando se nos señale ese nombre, sin discutir si es mejor ser inconsecuente á lo sir Roberto Peel, ó ciego y doctrinario á lo Guizot, lo aclamaremos por **leader** y jefe de las huestes conservadoras.”*

En este caso, se disocia de nuevo el significado de las palabras “*leader*” y “jefe”, que en otros periodos (como el actual) se convertirán en palabras casi sinónimas. Se detecta un matiz de “*leader*” como guía inspirador cuyas ideas se siguen, mientras que el “jefe” es la autoridad política, o el mando al que se obedece.

En sentido similar, encontramos una entrada en *La América*, con fecha de 8 de junio de 1857, en el que se traduce “*leader*” como “adaldid”.

*“Lord Palmerston puede acudir al remedio heroico de la disolución, pero también que lord J. Russell se presentará entonces ante el país con una grande aureola de popularidad, y no escasas probabilidades de ser el **leader** (adaldid) del partido liberal”.*

Esta tendencia disociativa la volvemos a encontrar en *El Clamor Público*, el 2 de diciembre de 1857:

*“En las filas liberales se cuentan: A L. Valerio, director del Dirillo, organizador del famoso comité de la oposición liberal, cuya acción, disolvente se hizo sentir seguramente. Es el gefe de la izquierda. Publicista distinguido, el señor Valerio representó un papel importante en los años que siguieron á 1847. A. Depretis, abogado; capacidad fria, pero elevada. Muy influyente es el verdadero **Leader** de la izquierda”.*

Es decir, Valerio es el “jefe de la izquierda” pero su “verdadero *leader*” es en realidad el influyente Depretis. Este registro es muy significativo.

El matiz no obsta para que se siga utilizando con normalidad el significado original de jefe de grupo político en la cámara legislativa británica. En *El Mundo Pintoresco*, del 18 de septiembre de 1859, encontramos esta explicación:

*“Véase por su traje y por el lugar donde se sienta ser ministro, y por otras circunstancias, que entre sus colegas ocupa, sino el puesto mas alto, el de mayor importancia, siendo en la cámara la guía (**leader**) según el nombre dado en Inglaterra á quien hace cabeza en sustentar la causa del gobierno en los debates.”*

En *La Revista Hispano-Americana* de 1 de enero de 1864, se afianza el matiz de *leader* como el alma pensante de un grupo político:

*“Otra cosa sucede con el sector Lanza, ministro que va tomando cada día más el carácter de **Leader** del partido que está actualmente en el poder.”*

El neologismo “*leader*” se irá consolidando a lo largo de las décadas siguientes y utilizándose cada vez con mayor profusión, pero todavía sin evolucionar hacia préstamo adaptado “líder”, tal como como lo conocemos hoy.

Aun así, todavía no se puede afirmar con rotundidad que su uso fuera ni uniforme ni totalmente conocido del gran público. En el diario *La Época*, el 18 de mayo de 1864, transcribimos una entrada muy singular e ilustrativa:

*“Viene después a completar el cuadro el Sr. Olózaga con su cómica adhesión. El señor Olózaga no ha querido nunca titularse jefe del partido progresista; pero ha querido siempre, y quiere hoy todavía, ser su **leader**. Esto dicho en inglés calmará por de pronto la susceptibilidad de los esparteristas, pero nosotros vamos á transcribir aquí, con el diccionario de Neuman á la vista, todas las acepciones inglesas de la palabrilla con que á sí propio se califica el Sr. Olózaga en momentos tan críticos para su partido.”*

‘Leader: Guía, conductor, la persona que encamina y enseña el camino.-Jefe: General, capitán, comandante, superior que dirige algún ejército o parte de él; caudillo, corifeo, cabeza de alguna facción, reunión, etc. [...]. Jefe de partido.’”

Analizando este último ejemplo se comprueba cómo se cita el “Neuman”, que en realidad es el diccionario de idiomas de Mariano Velázquez de la Cadena (1853): *A pronouncing dictionary of the Spanish and English Languages*. Se trata de una obra de mediados del XIX que es lo que hoy conoceríamos como un diccionario *Español-Inglés, Inglés Español*.

El artículo afirma que Olózaga⁵⁸ se autoproclama *leader* con el significado de “guía espiritual”. Sin embargo, el redactor de *La Época* desvela con escarnio el significado más autorizado, acudiendo al diccionario de Velázquez (1853). El periodista denuncia que aunque el político se autodenomina *leader* (guía espiritual sin ser jefe), ese matiz que se le quiere dar, en realidad no se corresponde con la exactitud del término. Continúa el mismo artículo:

“Por donde quiera que se toma resulta bien clara y trasparente lá aspiración del señor Olózaga”.

La Época se hace eco de una carta escrita por Salustino Olózaga en la que, como vemos, se autoproclamaba *leader* del partido progresista. Esto debió de tener una enorme repercusión en aquellos días, porque se interpretaba que Olózaga quería jubilar al general Espartero, lo que enfureció a los partidarios del viejo duque de la Victoria. Así, al día siguiente, el 19 de mayo de 1864, *La Iberia* publica un artículo titulado *Sobre la carta de don Salustiano de Olózaga*, con un resumen de prensa que constata que seis periódicos (nada menos) habían recogido sus palabras: *La Verdad, El Pensamiento, El Reino, La Esperanza, La Época* y *La Política*. Fue tal la resonancia de esta utilización del término “*leader*”, por parte de este político, que su contenido siguió reverberando en la prensa española durante varios días más.

58. Se trata de Salustino Olózaga, político liberal moderado, que llegó a ser ocho días presidente del Consejo de Ministros, del 20 al 29 de noviembre de 1843, y que más de 20 años después seguía en política.

Esta anécdota ilustra cómo en los años sesenta del siglo XIX, el término “*leader*” empezaba a tener significados distintos en un idioma y otro, aunque pasados los años se comprobará que el término vuelve a converger.

4.1.4. Llegada del término “líder” a España.

Tras identificar los primeros usos del anglicismo “*leader*” en castellano, en toda lógica el uso de la palabra “líder” sería posterior por tratarse de una evolución hacia la grafía que conocemos hoy. La palabra “*leader*” empezó a utilizarse entonces como hoy utilizaríamos *surf*, *app*, *leasing*, *sandwich*, *whisky* o *marketing*. En un momento dado, que se precisará a continuación, el préstamo léxico paso a ser lo que se denomina un *préstamo léxico adaptado*, es decir el vocablo se castellaniza. De “*leader*” pasó a escribirse “líder” o “líder”.

Este proceso es igualmente habitual hoy en día, si pensamos en palabras como *eslogan*, *champú*, *gol*, *parqué*, *córner*, *tuit*, *selfi*, *friki*, *champán* y tantos otros.

Algunos neologismos incluso conviven en sus variantes de préstamo léxico y préstamo adaptado como le ocurre a “cóctel” y “*cocktail*”, “carné” y “*carnet*”, “chalé” o “chalet”.

El primer registro encontrado en el que se usa el neologismo “líder” como préstamo adaptado, se produce exactamente 55 años, cinco meses y 28 días después de la primera aparición identificada de la aparición del anglicismo “*leader*”. Fue el 12 de julio de 1891, en *La Correspondencia de España*, en cuya página 7 encontramos:

“Un reporter de The Star dice que vió al ex-Líder proveyéndose en Cheapside, días antes, de todo lo necesario para su enlace, y describe al fiero Líder de otras veces preparándose para su próxima campaña conyugal.”

El episodio que se describe es la boda del parlamentario nacionalista irlandés Charles Stewart Parnell y la divorciada Katharine O’Shea, el 25 de junio de 1891. O’Shea era la reciente ex-mujer de uno de los más firmes partida-

rios de este Parnell, el capitán O’Shea. El infortunado militar descubrió que Katharine le había sido infiel: fue amante de Parnell estando casada, y era madre de tres de sus hijos. Este caso de adulterio causó un importante revuelo político por ser Parnell un adalid de la muy católica Irlanda, lo que le valió ser relegado en su partido. De hecho, Charles Parnell moriría el 6 de octubre de ese mismo año, con 45 años de edad (*BBC History*, 2015). Este vodevil había sido la comidilla social de la época, lo que explica que su repercusión llegara incluso a España, aunque para este estudio no revista mayor interés.

El autor del artículo, firma “B. de Oya”, que en realidad es el seudónimo de Enrique Pastor y Bedoya, escritor y economista en el siglo XIX, según Díaz Díaz, G. (1998: 291). El artículo infiere que en aquella época Pastor Bedoya podría residir en Londres, aunque no se han encontrado fuentes que lo sitúen con precisión en aquella ciudad. No es descartable que la pieza fuera escrita en España como revista de prensa extranjera. Enrique Pastor Bedoya fue diputado por Guadalajara en 1872, en las Cortes de Amadeo de Saboya (Calero Delso, J. P., 2008; *Enciclopedia de Guadalajara*, 2015). Como economista, Román, R. (2003: 88), considera a Bedoya uno de los integrantes de la corriente “escuela economista española” de finales del siglo XIX.

Otra importante faceta de este personaje, que da idea de lo polifacético que era, es que fue uno de los primeros espiritistas españoles, bajo el seudónimo de *Alverico Perón*, y así se le reconoce en algunos foros de este ámbito.

Si analizamos su estilo, Bedoya utiliza como extranjerismo la palabra “*reporter*” sin ponerla en cursiva, pero sin embargo es el primer autor identificado que adapta el préstamo léxico *leader* al español. Si se analiza en detalle, utiliza el préstamo en mayúscula y sin tilde al escribir “Ex-Lider” y “Lider”.

Sin dudar de sus competencias estilísticas (Bedoya era un gran erudito), se deduce que el autor se permite una licencia, acaso por al tratarse de un neologismo tan rabiosamente precursor. En cualquier caso, así quedó publicado⁵⁹ aquel 12 de julio de 1891.

59. El artículo de correspondencia pertenece a la sección CARTA SEMANAL DE LONDRES y está fechado *Londres, 5 de julio de 1891*, por lo que tardó siete días en publicarse.

Al tratarse del primer registro que hemos hallado, se deben examinar las características del medio del que se trata. Sigue a continuación la descripción que hace la Hemeroteca Nacional de La Correspondencia de España:

“Es el primer periódico que inicia el periodismo de empresa en España y como diario vespertino de carácter nacional estrictamente informativo e independiente de los partidos políticos, alejado, por tanto, del doctrinarismo, y ser a la vez el primero en también alcanzar las mayores tiradas nunca conocidas antes en la prensa española [...]. Aunque con la implantación del telégrafo y el ferrocarril el primer periódico informativo e independiente venía siendo Las novedades (1850-1872), el diario, con un precio barato y un revolucionario sistema de venta callejera, en poco tiempo empieza a multiplicar su tirada, alcanzando en sólo un año veinte mil ejemplares diarios, un éxito fulminante y sin precedentes, superando en ventas, en 1864, a Las novedades y convirtiéndose en el diario más vendido de España con mucha diferencia sobre los demás.

A ello contribuyó el interés por las guerras de África, de Italia o Crimea. Junto a los también madrileños y futuros directos competidores El imparcial (1867-1933) y El liberal (1879-1939), La correspondencia formará el trío de los grandes diarios informativos e independientes desde la segunda mitad del siglo diecinueve, desapareciendo en 1925 [...].”

Es ilustrativo recordar que este neologismo tardó nada menos que 55 años en adaptarse. Además, a partir de entonces su desarrollo fue tímido y lento. De hecho, el uso de los términos “*leader*” y “*líder*” estaba llamados a convivir durante varias décadas a partir de ese momento. Este caso contrasta con otros neologismos no ya actuales, sino recientísimos como pueden ser *Twitter*, *selfie*, *whatsapp* o *tablet*, que ya se usan indistintamente como préstamo y como préstamos adaptados: “*tuiter*”, “*selfi*”, “*guasap*” y “*tableta*”. En algunos casos sorprende que entre la aparición del neologismo y la consolidación de su adaptación pasen apenas meses. Algunos de ellos han evolucionado incluso hacia verbos intransitivos, como “*tuítear*” o “*guasapear*”, también intransitivos, como “*tuítear un mensaje*”, “*hacerse un selfie*”.

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

Antes de la primera aparición de la voz, ya se habían producido algunos registros previos utilizando la palabra “líder” o “lider” como nombre propios. El primero fue el 16 de enero de 1876, en *El Imparcial*, en el que aparece una referencia que utiliza como apellido, en referencia al “al primer condestable Francisco Líder y Castallit”. Resulta significativo que el apellido se escribía con tilde.

Un segundo pre-registro encontrado se publicó más de diez años después y también como nombre propio. En la edición del 4 de noviembre de 1886, el vespertino *La Época* hace referencia a una yegua purasangre de nombre “*Mis Lider*” que corrió una carrera con otros cuatro purasangres: *Carpio* (el ganador), *Mefistófeles*, *Intrépido* y *Famika*. Esta yegua, *Mis Lider*, llegó quinta. El registro se encuentra en una tabla con el resto de los caballos.

Curiosamente el periódico toma sendos préstamos del inglés: “betting” (apuestas) y “bookmaker” (corredor de apuestas), el primero de ellos escrito en mayúsculas y cursiva.

Este segundo registro se observa en la siguiente ilustración:

La siguiente aparición de la palabra “lider” (que no estuviera asociada a un nombre propio) se refiere a tipo de pieza musical⁶⁰. García del Busto escribe en *El País*, el 6 de enero de 1907:

*“La labor del músico leonés tendrá toda su importancia cuando lleve al teatro al cuarteto, á la suite y al **lider**, lo que ahora, como ensayo, hace para piano”.*

Este término musical no parece que llegara a consolidarse en la jerga de los músicos, ni siquiera en el habla culta, a pesar de la recomendación de uso que hizo el Sr. Di Gonea, secretario de la Sociedad Filarmónica de Gijón en la *Revista musical hispano- americana*, el 31 de agosto de 1916:

60. Actualmente usamos en español *lied*, pronunciado *lit*, como un término utilizado en la historia de la música clásica para referirnos a una canción lírica breve cuya letra es un poema al que se pone música para que la interprete una voz solista con acompañamiento, generalmente de piano.

Audien- Antonio, protección español- del país, los seño- mirar los alana que macenes os á com- jefe de la entes, lle- s y tapi- istocráti- edado ad- sición de	El resultado del <i>Betting</i> en las carreras de ayer fué el siguiente:		
	Carreras.	Bookmaker Harelle.	Apuestas mutuas.
	1. ^a Carpio.	1	74 rs. porduro
	2. ^a Mefistófeles...	1	42 » » »
	3. ^a Intrépido.....	1	50 » » »
	4. ^a »	»	» » » »
	5. ^a Mis Lider.....	10	62 » » »
6. ^a Famika.....	4 1	40 » » »	
Ha salido para el extranjero el cónsul de Chile en Madrid Sr. Cardoso.			
Los cuerpos de la guarnición ejecutarán maña- na en el campamento de Carabanchel diferentes maniobras al mando del Capitán general del dis- trito.			

Ilustración 3. Segundo registro de la palabra “lider” de la Hemeroteca Nacional.

“Con la salvedad que acabo de hacer, respecto a lo que por su gran importancia debe ser universalmente aceptado, atengámonos a las voces castellanas; si faltan, conservemos las extranjeras, adaptándolas a nuestro modo de hablar y escribir. Así, el sustantivo alemán *lied* debemos nacionalizarlo y decir *lid*, en singular, y en plural **líder** o **líders**”.

La primera aparición del término en el siglo XX con su significado actual se ha encontrado en *El Progreso Agrícola y Pecuario*, en su número del 15 de octubre de 1908. Este periódico publica el vocablo sin cursivas ni tilde:

“El Sr. Vizconde representaba en este Congreso el espíritu antiguo, el que hizo crisis en el de Palencia, del qué fué **líder**; por esto, en el de Zaragoza, que representaba otro espíritu más práctico, no consiguió más que algunos aplausos de cortesía, y quedó solo cantando las excelencias de su labor en la Dirección, sin que le hicieren coro ni aun los varios Jefes de Fomento allí presentes, y que á dicha labor deben tan rimbombante cargo.”

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

Aunque con lentitud en el XIX, el término como lo conocemos hoy se desarrolló con más fuerza en el siglo XX. Paulatinamente la palabra “líder” fue haciendo fortuna, primero sin tilde, hasta convertirse en la actual “líder”. Así, *Acción Socialista*, publica el 9 de junio de 1915:

*“W. Reil, **líder** de los socialistas del Sur, dice que los pueblos no son responsables de esta guerra, que es el producto de la, rivalidad de los intereses entro los Estados capitalistas.”*

El periódico *España* recoge el término “líder” en cuatro ocasiones en la página 7 del número del 13 de julio de 1916:

*“Bissolati, **líder** del partido socialista reformista, había estado en el Quirinal, en vísperas de la campaña de Trípoli.”*

-o-

*“Los tiempos han cambiado. El **líder** del socialismo reformista no quería comprometerse.”*

-o-

*“Felipe Meda, el **líder** más valeroso de los católicos, ha entrado a formar, parte en el nuevo Ministerio como ministro de Hacienda.”*

-o-

*“Felipe Meda es el **líder** reconocido. Él fue siempre de opinión que los católicos debían dejar de abstenerse.”*

El Sol publica, el 24 de mayo de 1918:

*“La Federación es del **líder** norteamericano Gompers y, ante la guerra, completamente wilsoniana, completamente nacional.”*

Se ha evitado, por reiterativo, seguir reproduciendo ejemplos ya que ello no aportaría mayores novedades a la investigación. Baste decir que los regis-

tros empiezan a ser abundantes a partir de 1914, pero todavía en coexistencia su préstamo antecesor “*leader*”.

4.1.5. Evolución léxico-histórica de la palabra “líder” en España.

Se examinará a continuación cómo la introducción de las voces “*leader*” y “líder” en español no se produjo de forma rápida ni tampoco homogénea. Desde mediados del siglo XIX se utilizaba exclusivamente la palabra “*leader*”; desde principios del siglo XX y hasta mediados de la centuria, ambos términos coexistieron y fue a partir de ese momento cuando la palabra “líder” empezó a destacar, aunque con un uso todavía minoritario. Únicamente a partir de los años ochenta será cuando verdaderamente el término empiece a experimentar un crecimiento exponencial en su uso que se ha mantenido hasta nuestros días.

El estudio que a continuación se expone se ha realizado con un gran factor limitante derivado del problema de diseccionar las áreas del uso del lenguaje que se iban a examinar. Si se quiere dar una idea de cómo aparece y evoluciona un término en la lengua lo primero que hay que decidir es por dónde empezar.

Para un investigador en solitario resulta inabarcable poder leer y analizar exhaustivamente todo lo que se ha escrito o emitido en más de un siglo y medio de historia en panfletos, propaganda, libros, periódicos, diccionarios o lo que se ha emitido por radio y por televisión. En este sentido, la primera discriminación que se hace es optar por el medio escrito. Pero entonces, tampoco resulta realista “leer todo lo que se ha escrito” en los soportes antes mencionados.

Para resolver este problema se pensó en un enfoque innovador sería utilizar las hemerotecas como una fuente abierta de conocimiento, limitada pero representativa y, sobre todo, digitalizada y accesible a través de Internet. Así, para llevar a cabo el análisis del crecimiento de ambas palabras se ha recurrido principalmente dos de ellas: la Hemeroteca Digital de la Biblioteca

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

Nacional y la Hemeroteca del Grupo ABC Vocento. Ambas se han revelado como muy útiles para búsquedas de unidades de análisis sencillas como lo son el introducir términos aislados. Esta información, combinada con la traza lexicográfica⁶¹ que también se presentará en esta tesis, ofrece una idea suficientemente precisa de la evolución del término en español.

Básicamente al sistema de bases de datos se le ha pedido que mostrara todas las entradas de las palabras “leader”, “lider”, “líder” o alguna de sus derivadas como “liderar”, “liderismo”, “liderato”, “liderazgo” o “lideresa”. El hecho de mantener esta sencillez de búsqueda ha sido crucial porque aunque las bases de datos arrojan miles de resultados y decenas de “falsos positivos”, su revisión ha permitido filtrar millones de páginas de periódicos y revistas, extrayendo únicamente la información útil y relevante.

Tras obtener los datos, a continuación se ofrece un análisis cuantitativo del número total de apariciones en las publicaciones digitalizadas, que permitiera comprobar cómo ha sido el crecimiento.

Los resultados de la Hemeroteca Digital de la Biblioteca Nacional⁶² son los siguientes:

TABLA 3

REGISTROS EN LA HEMEROTECA DIGITAL DE LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL TÉRMINO “LEADER”

Periodo decenal	Apariciones
Del 1 de enero de 1895 al 31 de diciembre de 1904	2.389
Del 1 de enero de 1905 al 31 de diciembre de 1914	3.043
Del 1 de enero de 1915 al 31 de diciembre de 1924	2.797
Del 1 de enero de 1925 al 31 de diciembre de 1934	2.401
Del 1 de enero de 1935 al 31 de diciembre de 1944	185
Del 1 de enero de 1945 al 31 de diciembre de 1954	9

61. La paulatina aparición en diccionarios.

62. Las cifras ofrecidas en las tablas siguientes se muestran como una referencia cuantitativa que tiene la limitación de que en el buscador de la base de datos de la Biblioteca Nacional pueden aparecer algunos “falsos positivos”, es decir, apariciones erróneas. Sin embargo, la claridad tipográfica de las publicaciones del siglo XX hace que su número sea muy marginal. Todos los registros anteriores a 1915 han sido todos revisados uno por uno.

TABLA 4

REGISTROS EN LA HEMEROTECA DIGITAL DE LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL TÉRMINO “LÍDER”

Periodo decenal	Apariciones
Del 1 de enero de 1905 al 31 de diciembre de 1914	92
Del 1 de enero de 1915 al 31 de diciembre de 1924	268
Del 1 de enero de 1925 al 31 de diciembre de 1934	3.907
Del 1 de enero de 1935 al 31 de diciembre de 1944	1.874
Del 1 de enero de 1945 al 31 de diciembre de 1954	144
Del 1 de enero de 1955 al 31 de diciembre de 1964	284
Del 1 de enero de 1965 al 31 de diciembre de 1974	844
Del 1 de enero de 1975 al 31 de diciembre de 1984	8.768
Del 1 de enero de 1985 al 31 de diciembre de 1994	24.131
Del 1 de enero de 1995 al 31 de diciembre de 2004	36.278

En la Hemeroteca ABC, Blanco & Negro, El Cultural y D7 los registros fueron:

TABLA 5

REGISTROS EN LA HEMEROTECA ABC, BLANCO & NEGRO, EL CULTURAL Y D7 DEL TÉRMINO “LÍDER”

Periodo decenal	Apariciones
Del 1 de enero de 1905 al 31 de diciembre de 1914	1
Del 1 de enero de 1915 al 31 de diciembre de 1924	16
Del 1 de enero de 1925 al 31 de diciembre de 1934	272
Del 1 de enero de 1935 al 31 de diciembre de 1944	554
Del 1 de enero de 1945 al 31 de diciembre de 1954	660
Del 1 de enero de 1955 al 31 de diciembre de 1964	3.103
Del 1 de enero de 1965 al 31 de diciembre de 1974	10.337
Del 1 de enero de 1975 al 31 de diciembre de 1984	29.797
Del 1 de enero de 1985 al 31 de diciembre de 1994	66.259
Del 1 de enero de 1995 al 31 de diciembre de 2004	88.257
Del 1 de enero de 2005 al 31 de diciembre de 2014	101.193

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

TABLA 6

REGISTROS EN LA HEMEROTECA ABC, BLANCO & NEGRO, EL CULTURAL Y D7 DEL TÉRMINO “LEADER”

Periodo decenal	Apariciones
Del 1 de enero de 1895 al 31 de diciembre de 1904	6
Del 1 de enero de 1905 al 31 de diciembre de 1914	305
Del 1 de enero de 1915 al 31 de diciembre de 1924	397
Del 1 de enero de 1925 al 31 de diciembre de 1934	1.222
Del 1 de enero de 1935 al 31 de diciembre de 1944	331
Del 1 de enero de 1945 al 31 de diciembre de 1954	252
Del 1 de enero de 1955 al 31 de diciembre de 1964	223
Del 1 de enero de 1965 al 31 de diciembre de 1974	302
Del 1 de enero de 1975 al 31 de diciembre de 1984	179

TABLA 7

REGISTROS EN LA HEMEROTECA ABC, BLANCO & NEGRO, EL CULTURAL Y D7 DEL TÉRMINO “LÍDER”

Periodo decenal	Apariciones
Del 1 de enero de 1905 al 31 de diciembre de 1914	1
Del 1 de enero de 1915 al 31 de diciembre de 1924	16
Del 1 de enero de 1925 al 31 de diciembre de 1934	272
Del 1 de enero de 1935 al 31 de diciembre de 1944	554
Del 1 de enero de 1945 al 31 de diciembre de 1954	660
Del 1 de enero de 1955 al 31 de diciembre de 1964	3.103
Del 1 de enero de 1965 al 31 de diciembre de 1974	10.337
Del 1 de enero de 1975 al 31 de diciembre de 1984	29.797
Del 1 de enero de 1985 al 31 de diciembre de 1994	66.259
Del 1 de enero de 1995 al 31 de diciembre de 2004	88.257
Del 1 de enero de 2005 al 31 de diciembre de 2014	101.193

Para hacer un análisis más detallado de desarrollo del término se ha recurrido prioritariamente a la Hemeroteca ABC, por tratarse de una muestra más homogénea y fiable. La razón principal es que los datos de la Hemeroteca Digital de la Biblioteca Nacional tienen como debilidad de que a pesar de contener referencias de miles de publicaciones, el número de éstas fluctúa año a año. Además, la hemeroteca carece⁶³ de cabeceras nacionales importantes de finales del siglo XX como los diarios ABC, El Mundo o El País.

63. Al menos, en la fecha de consulta.

Por el contrario ABC, decano de nuestra prensa nacional, junto con sus suplementos semanales, ofrece una muestra consistente.

De acuerdo con los datos de esta base de datos, se deduce que, si bien los términos “*leader*” y “líder” se utilizan con asiduidad desde el siglo XIX y principios del XX, su uso era muy inferior al que le damos en la actualidad. Es decir, sin ser rara, la utilización de ambas voces no fue cotidiana.

Actualmente su uso está perfectamente extendido en el lenguaje periodístico (aunque no tanto en el habla coloquial). Tomando un muestreo aleatorio se ofrecen los siguientes resultados:

TABLA 8

REGISTROS DE LA PALABRA “LÍDER” EN LA HEMEROTECA ABC, TOMANDO DOS MESES DE MUESTRA: ENERO Y SEPTIEMBRE DE 2015

Periodo	Apariciones
Enero	919
Septiembre	788
Total	1.707

Así, tomando como muestra, los 31 días de enero de 2015, se comprueba que el uso de la palabra “líder” en las diferentes ediciones de ABC y sus suplementos fue de 919 entradas⁶⁴. Eligiendo una segunda muestra, los 30 días del mes de septiembre de 2015, la palabra “líder” apareció en 788 ocasiones.

Sumando ambos, en estos dos meses del años de 2015, el término se publicó en 1.707 ocasiones.

TABLA 9

PUBLICACIONES TOTALES DE LA PALABRA “LÍDER” EN LA HEMEROTECA ABC, EN LA PRIMERA MITAD DEL SIGLO XX

Periodo	Apariciones
Del 1 de enero de 1905 al 1 de enero de 1955	1.503
Media de entradas mensuales	2,5

64. Hemeroteca ABC.

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

Si se hace una comparación, en los 55 primeros años desde la aparición del vocablo hasta 1955, la palabra “líder” sólo había aparecido en ABC y sus suplementos en 1.503 ocasiones, es decir 2,5 veces al mes de media.

Entre 1925 y 1965 la intensidad de su uso aumenta, aunque sólo marginalmente, ya que el término se usó 38 veces al año de media, que es poco más de 3 registros al mes.

Actualmente, el uso es mucho más profuso. Tomando como referencia la década de 2005 a 2015, la palabra “líder” se ha utilizado, de media, 10.119 veces al año, lo que arroja una media mensual de 843 apariciones cada mes.

Se constata que hasta la década de los años 30 la palabra “líder” tenía un uso muy marginal, ya que hasta 1925 aparece en sólo 17 ocasiones. Su crecimiento no empieza a ser significativo hasta los años setenta del pasado siglo.

No sucede lo mismo con el anglicismo “*leader*” que se utiliza con más asiduidad hasta la década de los años 30, a partir de la cual comienza a decaer. Atendiendo a los datos, tanto de la Hemeroteca de ABC, como de la Hemeroteca Digital de la Biblioteca Nacional, existe un periodo de coexistencia de ambos usos “líder” y “*leader*” hasta los años cuarenta. A partir de esa década, el préstamo adaptado empieza a tener una primacía sobre el préstamo literal.

En todo caso, el uso de la voz “*leader*” no decayó definitivamente hasta bien entrada la década de los 70. Curiosamente, en los ochenta su uso repunta como nombre propio por la única razón de que la marca de automóviles Citroën, sacó una gama con esa denominación, concretamente los modelos *Citroën AX Leader*, *Citroën BX Leader* y *Citroën Club Leader*.

Como se ha explicado, el uso de la voz “líder” se mantiene inicialmente en el lenguaje periodístico culto, circunscrito al ámbito político y posteriormente a la jerga deportiva.

Una conjetura plausible es que el lento despegue del préstamo adaptado “líder” se estancó a mediados del siglo XX debido a la “competencia” de la voz “caudillo” que empezó a utilizarse con fuerza tras el alzamiento de

Francisco Franco, en 1936. Fue éste un periodo de fuerte sentimiento nacional de protección y reverencia ante lo autóctono.

Así, la voz “caudillo” se utilizó en 12.735 ocasiones en ABC y sus suplementos en la década comprendida entre el 1 de enero de 1935 y el 31 de diciembre de 1944. En comparación con la voz “líder”, que registró únicamente 554 entradas. Es decir “caudillo” se utilizó en esta década en una proporción de 22 a 1 sobre “líder”.

Resulta destacable que en la actualidad la palabra “caudillo” ha quedado relegado casi exclusivamente a los textos de historia y muy a menudo para referirse a la figura de Franco. Hoy su uso decae en el lenguaje culto fuera del contexto histórico.

En el diario ABC, el mayor apogeo del término “*leader*” se produce entre los años 20 y los años 30, con una reducción drástica a partir de entonces. Destaca el hecho de que el término apareció 1.222 veces entre el 1 de enero de 1925 y el 31 de diciembre de 1934; mientras que en la década siguiente se registraron sólo 331 apariciones, coincidiendo con el primer periodo de Franco al frente de la Jefatura del Estado.

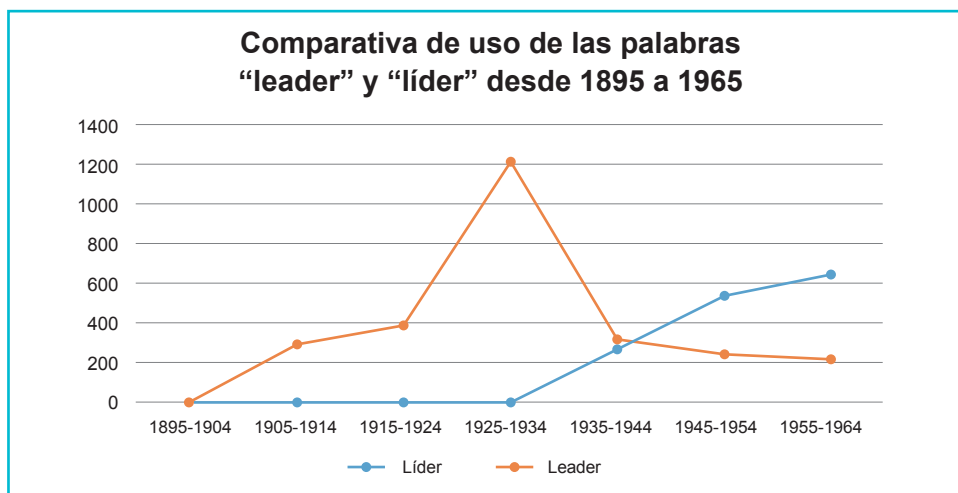


Gráfico 1. Evolución del uso de las palabras “leader” y “líder” en ABC, Blanco y Negro y El Cultural hasta 1965.

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

Entre los años 35 y 45, se comprueba que el préstamo adaptado es ya algo más popular que el préstamo literal, cuanto que “líder” aparece 554, frente a las 331 entradas de “*leader*” ya citadas.



Gráfico 2. Evolución del uso de la palabra “líder” en ABC, Blanco y Negro, El Cultural y D7 hasta la actualidad.

A partir del año 1955, el crecimiento del vocablo “líder” comienza a ser exponencial. El número de apariciones se multiplica casi por cinco en esa década, pasando de 660 entradas, en el periodo de 1945 a 1955; a las 3.103 entradas, en la década comprendida entre 1955 y 1965.

En el siguiente decenio el uso del término casi se multiplica por tres hasta los 10.337 registros (del 65 al 75) y de nuevo se multiplica casi por tres hasta alcanzar 29.797 (del 75 al 85).

En la década siguiente, desde 1985 hasta 1995 el uso de la voz se multiplica por dos, pasando de 29.797 registros a los 66.259.

A partir de 1995, el crecimiento en el uso del término *líder* se modera, al registrarse 88.257 apariciones entre ese año y 2005. Finalmente, en la última década analizada, desde 2005 hasta 2015 (prácticamente hasta nuestros días),

la utilización de la palabra “líder” ha experimentado un crecimiento de sólo el 15% sobre la década anterior, con 101.193 apariciones.

Si esta desaceleración se mantiene en un futuro próximo, se podría decir que la intensidad de uso de la voz “líder” estaría tocando techo, algo nada extraño cuanto que el idioma es algo vivo en el que las tendencias cambian con el paso del tiempo.

4.1.6. Primeros registros lexicográficos de la palabra “leader”.

Ha quedado expuesto el proceso de crecimiento en el uso de los préstamos “*leader*” y “líder”, hasta consolidarse éste último en nuestros días como un vocablo de uso culto bastante frecuente. Pero para completar este análisis es necesario identificar cuándo aparecen los primeros registros lexicográficos en diccionarios. También se ha de precisar cuándo la Real Academia Española los incluye en las diferentes ediciones de sus diccionarios de la lengua española. Como institución “notaria” de los usos del español, la RAE concede carta de naturaleza a las palabras registradas en sus diccionarios, porque en la mayor parte de los casos su aparición refleja (normalmente) un uso habitual del término.

Basado en esta premisa, se deduce que cuando se produjeron los primeros registros lexicográficos de “*leader*” y “líder” su uso sería ya lo suficientemente conocido por el gran público como para que la Academia decidiera incluirlos.

Para rastrear las primeras apariciones se ha recurrido al Fichero General de la Real Academia Española⁶⁵, que recoge los primeros trabajos lexicológicos de esta institución. También a la base de datos Nuevo Tesoro Lexicográfico

65. Se trata de un fichero digitalizado accesible desde la página de Internet de la Real Academia Española. Según la RAE: “*El Fichero General de la Real Academia Española consta de más de diez millones de papeletas, léxicas y lexicográficas, ordenadas alfabéticamente en gavetas que contienen, cada una, unas dos mil cédulas. Este fichero se ha ido formando desde una fecha muy temprana, si bien su período de máxima expansión se sitúa entre 1930 y 1996, años en que la Academia afrontó la redacción del Diccionario histórico en sus dos ediciones.*”

de la Lengua Española, de la propia RAE, que contiene todos los registros lexicográficos de numerosos diccionarios de la época.

El citado fichero, ahora digitalizado, contiene veinte cartulinas con el lema “leader”. Las diez primeras fichas registradas en la RAE, que reflejan ejemplos de uso en el corpus lingüístico así como propuestas de definición, son las siguientes⁶⁶:

- **Primera ficha** (manuscrita): “*Leader. Él, acogía todos aquellos homenajes con la exquisita naturalidad [...] del [...] que se reconoce de moda, del leader del día. 1891 Coloma. Pequeñeces (1904).*”
- **Segunda ficha**: “*LEADER p.262 le habían hecho adquirir cierta confianza con el jefe, le permitían esa franca camaradería de la oposición, donde desde el leader hasta el que calla, todos viven igualados por la calidad común de simples diputados. 1900 Blasco Ibáñez. Entre naranjos (1919).*”
- **Tercera ficha**: “*Leader: Locución inglesa para designar la cola de operador, película en blanco al principio y final de cada rollo. 1988 MOTA DCOMUNICACIÓN d 24-258-2*”
- **Cuarta ficha**: “*398: LEADER (lee lider, insistiendo en la i y pronunciando la e como eu, en francés), m. Jefe de la mayoría ó de un grupo del parlamento ó cuerpo legislativo // Jefe de partido. Esta voz inglesa figura en los diccionarios franc. y portugués.*”
- **Quinta ficha** (manuscrita): “*[leader 1950 Ac DM N: m. Voz inglesa que significa jefe de grupo o de partido político.*”
- **Sexta ficha**: “*Leader (Pronún. Lider). Palabra inglesa que significa Guía, jefe, director. Por antonomasia, se aplica mucho a los jefes de las agrupaciones sociales y políticas. 1911. LpzNúñez, A. Vocab. Social*”

66. Las fichas se transcriben en cursiva literalmente, aunque contengan erratas o errores tipográficos que se han reflejado tal cual.

- **Séptima ficha:** “*LEADER. La verdad es que no está mal para leader de un movimiento intelectualista, vagamente protector del proletariado, el hijo de Elías Jordán... P. 63. -1912 CASTELLANOS J. Argonautas (1916) Cuba*”
- **Octava ficha** (manuscrita): “*LEADER ¿Pero eso de lenguas romances o romanas o románicas tampoco tendrá que ver con un distinguido estadista “leader” actual de la política antieuropea. MF Suárez. – Sueños. 1925. II. P-130-*”
- **Novena ficha:** “[*LEADER. m. Voz inglesa que significa jefe de grupo o de partido político. 1927 Ac. (DM)*”
- **Décima ficha:** “*LEADER – V. LÍDER. 1955 Restrepo. R Apuntaciones 3-E-24*”

Del análisis de estas primeras fichas obtenemos una evidencia importante: aunque el préstamo se escribía literalmente con la grafía tomada del inglés, al menos en 1911 ya se pronunciaba *líder*. No es posible conocer cómo se pronunciaba *leader* a mediados del siglo XIX, pero queda demostrado que a principios del XX la pronunciación de la voz era idéntica al actual.

La décima ficha, de 1955, ya explica que *leader* es sinónimo de líder. Como se verá, es significativo comprobar cómo la Real Academia empezó las aportaciones al corpus y los trabajos lexicográficos bastante antes de su inclusión en su Diccionario de la Lengua Española.

Casi todas las referencias contenidas en las fichas son de carácter eminentemente semasiológicos⁶⁷, es decir se centran en definir el vocablo y en fijar su significado correcto por parte del receptor. La técnica utilizada para ello es mediante la formulación de definiciones o haciendo aportaciones al corpus de la lengua.

67. La semasiología es una rama de la lexicología que estudia la relación que va desde el objeto a la palabra; en el diálogo esta función la cumple el receptor, que recibe la palabra del emisor y le atribuye el significado que corresponda. Es decir, que el receptor adquiere una sustancia de elementos emitida por alguien y mentalmente le otorga significación. Puede ser entendido como el camino inverso de la onomasiología.

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

El primer registro lexicográfico de la palabra “*leader*” aparece en 1917 en el *Diccionario de la Lengua Española* del reputado erudito, José Alemany y Bolufer (1917):

“**LEADER.** (Voz inglesa: *pron líder*). *m. Jefe de grupo o de partido político.*”

Esta entrada contiene dos evidencias: la primera es que el préstamo ya se utilizaba lo suficiente como para registrarse en un diccionario; y la segunda, que se consagra la pronunciación de la palabra como en la ficha descrita anteriormente. Esto explica que posteriormente, el préstamo se adaptara a la grafía definitiva de “líder”.

En la edición de 1918, el *Diccionario Popular de la Lengua Española*, del lexicógrafo Manuel Rodríguez-Navas y Carrasco (1918) el vocablo se define así:

“**Leader.** *Palabra inglesa, que significa jefe de grupo o partido político.*”

En 1927, nueve años más tarde, en su *Diccionario Manual e Ilustrado de la Lengua Española* de la RAE, aparece el primer registro aceptado por la docta institución, casi idéntico al anterior⁶⁸:

“**LEADER.** *m. Voz inglesa que significa jefe de grupo o de partido político.*”

Vemos con qué parquedad y con qué concisión se define “*leader*”. Incluso con redundancia porque un jefe casi siempre lo es de un grupo, salvo que lo sea únicamente de una o dos personas.

En la edición de 1950 del diccionario manual de la RAE la acepción es idéntica, pero no así en la edición de 1984, que lo define como:

“**Leader.** (Voz inglesa). *m. Líder*”

68. Probablemente también copiado del diccionario de Alemany.

La edición del mismo diccionario de 1989 es la última en la que aparece (con idéntica entrada que en 1984) y sigue considerando ambas palabras como sinónimas. Dado lo reciente de esta última inclusión, se puede afirmar que en teoría la palabra *leader* estaría hoy vigente. Sería plenamente correcto escribir “Ghandi fue un leader diferente”, aunque en la práctica hoy ya no se utiliza préstamo original.

Queda demostrado que, desde 1927, la Real Academia Española aceptó el término *leader* como una voz usual en nuestra lengua.

4.1.7. Primeros registros en lexicográficos de la palabra “líder”.

Acudiendo de nuevo al Fichero General de la RAE, el lema “líder”, aparece en 96 fichas, de las que se analizarán las diez primeras:

- **Primera ficha** (manuscrita): “LÍDER V. LEADER 1971 Fdz GARCIA. A. Anglic. Español”
- **Segunda ficha** (extractada): “LÍDER [...] Un jefe de Estado puede ocupar esa alta magistratura sin ser un líder. [...] 1950 ALFARO D ANCLIC. 4 – A – 244”
- **Tercera ficha:** LÍDER “Un líder no es siempre, como se pretende, un simple caudillo ni un mero jefe; él puede ser, y es también –aunque raras veces– guía, dirigente, mentor, conductor de hombres”. (Federico de Córdova y de Quesada, Martí, líder de la independencia cubana). Con líder ocurre lo que con mitin. Está confinado a la política. Mitin, reproducción fonética del inglés meeting, y que tiene como equivalente exacto reunión política, es menos necesario y menos valioso que líder. No hay razón para rechazar éste si se ha aceptado aquél. 1950 ALFARO D ANGLIC. 4-A-244”
- **Cuarta ficha** (extractada): “LÍDER (del ingl. Leader, guía, conductor). Sust. Com. Polít. Jefe de partido o cualquiera otra especie de agrupación política, que determina i gobierna la orientación i acciones comu-

nes i declara i declara en las asambleas [...]. C1913 – 33 BECERRA Rectific. (1954) 6-A-191”

- **Quinta ficha:** “*LÍDER 2.-LIDERISMO. Sust. m. Polít. El sistema de organización política en que se obedece i sostiene jefe o jefes en calidad del LÍDERES // 2. La función de LÍDER. // 3. La preponderancia indebida i perjudicial de este sistema sobre instituciones o sobre los intereses comunes de un país⁶⁹. (1 a 2). – Son voces de uso diario i común. Segovia (“Argentinismos”) define al “LÍDER” como “jefe de la mayoría ó de un grupo del parlamento ó cuerpo legislativo”, i también como “jefe de partido”, informando que esta voz figura también en los diccionarios del francés i del portugués. C1913 – BECERRA Rectific. (1954) 6-A-191 400”*
- **Sexta ficha:** “*Líder Este vocablo, fonéticamente igual al inglés leader, ha tomado ya carta de naturaleza en el castellano culto sin permiso de la Academia. La palabra es usada corrientemente por hablistas y escritores porque en realidad tiene cierto matiz semántico que no reproduce exactamente ningún término español. En nuestra lengua tenemos las voces caudillo, jefe, adalid, corifeo, cabeza, guía, conductor, director, cacique y cabecilla, pero ninguna de ellas corresponde a cabalidad al concepto de leader. Según los léxicos ingleses, es leader todo individuo que manda, dirige, encabeza, gobierna, orienta, guía, impulsa o inspira una agrupación humana. Un comandante de ejército, un director de orquesta, un jefe de partido, un hombre de estado sobresaliente, una persona preponderante en sociedad, un escritor de presti- 1950 ALFARO D ANGLIC. 4-A-244”*
- **Séptima ficha** (continuación de la anterior): “*LÍDER –gio o influencia, son considerados leaders. Estos pueden ser mayores o menores, notables o mediocres, de proyección universal, nacional o provincial, pero a todos se les da el mismo título, siempre que descuellen en su época o en su medio. Nuestras voces afines carecen de esa flexibilidad Caudillo tiene cierta connotación de militarismo, de preponderancia de la fuerza y aun de dictadura, que hace el título inaplicable a los apóstoles civiles de la libertad y del derecho. Adalid es término adecuado a figuras de*

69. Más adelante en esta tesis, se revisará el término “liderismo” como antecedente de las voces “liderato” y “liderazgo”.

excepcional grandeza, y pertenece más a la oratoria y a la poesía que al lenguaje corriente. Jefe es palabra de tal latitud que lo mismo se da al de un estado o un ejército, que al de una oficina o un taller. Cabeza tiene las características de jefe con la dificultad adicional de ser voz de sentido figurado, poco usada además en el habla corriente. Corifeo lleva consigo cierta connotación 1950 ALFARO D ANGLIC. 4-A-244”

- **Octava ficha** (continuación de la anterior): “LÍDER *peyorativa*. Conductor *tiene empleo restringido a las frases* conductor de pueblos o conductor de muchedumbres, *que en algunos casos sugieren la figura del demagogo*. Director *carece de energía y precisión*. Guía *no tiene en nuestra lengua del italiano duce, de tan desdichada memoria*. Cacique *es caricatura de caudillo y cabecilla, término despectivo que ridiculiza y empequeñece o denigra*. Así pues, la palabra líder se usa en un sentido que lo hace menos militar que caudillo, menos altisonantes que adalid, más preciso que jefe y cabeza, más noble que corifeo, más enérgico que conductor y director, más elevado que cacique y cabecilla. Líder, en la acepción que ha tomado de la lengua inglesa, no es solamente el que me manda. Es también y quizás en mayor medida, el que orienta, marca rumbos, inspira 1950 ALFARO DANGLIC. 4 –A-244”
- **Novena ficha**: “líder *respetadas por los líderes de barriadas, invasores de tierras para viviendas*. J.M. Arguedas *El (ilegible) de Arriba y (ilegible) Sr. TOVAR. 1975”*
- **Décima ficha**: “Lider.-*Director de un partido o agrupación social. “Esa dama es la lider de la alta sociedad. El lider del Senado.” Del inglés leader. 1923 Ortiz, F. Catauro cubanismos 233”*

Estas piezas son muy valiosos para comprobar los trabajos de los académicos y sus argumentos lingüísticos como fedatarios del uso del lenguaje. Se han transcrito las más interesantes de forma íntegra, sobre todo las fichas sexta, séptima y octava, redactadas por Ricardo J. Alfaro⁷⁰, presidente de la Academia Panameña de la Lengua y jefe de delegación al II Congreso ASALE de Madrid en 1956.

70. Ricardo Alfaro fue además presidente de la República de Panamá entre 1931 y 1932.

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

Alfaro se preocupa del uso del vocablo líder no solamente desde el punto de vista semasiológico, sino también onomasiológico⁷¹. Explica por qué la idea la idea se ajusta al término y cómo su significado se ve perfectamente definido por él.

La contribución de Alfaro supone un ejemplo valioso de cómo defienden los académicos de la RAE el uso de diferentes voces. En este caso, un correspondiente panameño aboga por el uso del préstamo adaptado, que finalmente sería recogido por el DRAE, dos décadas más tarde.

De acuerdo con el Nuevo Tesoro Lexicográfico de la Lengua Española, el primer registro de la palabra “líder” de la Real Academia Española se produjo en el año 1970, concretamente la XIX edición de su *Diccionario de la Lengua Española* editado por Espasa-Calpe:

“líder: (Del ing. leader, guía) m. Director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. // 2. El que va en cabeza de una competición deportiva.”

Esta primera aparición es ilustrativa. Examinando las dos acepciones, en la primera se describe al líder como sinónimo de director o jefe, pero ya aparece una segunda que evidencia su uso incipiente en el contexto deportivo.

En la edición ordinaria del DRAE de 1984, esto es, la vigésima edición del Diccionario de la Lengua Española, no existen cambios.

Sí encontramos una acepción nueva en la tercera edición del Diccionario Manual e Ilustrado de la Lengua Española del mismo año 1984:

“líder. m. Director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad // El que va en cabeza de una competición deportiva. // [Psicol. Individuo que goza de cierta actividad sobre un grupo.”

71. La onomasiología es la rama de la lexicología que estudia la relación que va desde el significante partiendo desde un concepto existente en la realidad, al significado (abstracto o concreto); y responde a la pregunta.

Este diccionario manual, recoge una tercera acepción que trasciende la mera jefatura o encabezamiento deportivo: en el contexto de la psicología un *líder* es un individuo que “goza de cierta actividad sobre un grupo”, alguien que se destaca algo sobre los demás. Quizá la palabra “actividad” no es muy aclaratoria y se hubiera explicado mejor llamándolo “ascendente” o “influencia”, en todo caso esto es lo que dice el diccionario. Interesa comprobar cómo esta primera acepción ya nos acerca algo a lo que luego será el desarrollo de los estudios sobre liderazgo y las diferentes teorías derivadas de él.

El Diccionario Manual de la RAE de 1989, que muestra la misma acepción, tiene una particularidad destacable: también recoge por primera vez el verbo “liderar”.

“[liderar. tr. Dirigir o estar a la cabeza de un grupo, partido político, competición, etc.]”

En futuras ediciones desaparece la acepción del contexto de la psicología. De todas formas, a finales de los años ochenta, nuestra lengua ya recogía que “los líderes, lideraban”.

La acepción recogida en la vigésima primera edición del *Diccionario de la Lengua Española* de 1992, no se mueve un ápice y es idéntica al primer registro de 1970.

Sin embargo, en la XXII edición del mismo diccionario, publicada en 2001, sí se produce un salto cualitativo, al definir la voz de la siguiente manera:

“líder. (Del ingl. leader, guía). 1. com. Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora. 2. com. Persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva. 3. com. Construido en aposición, indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase.”

Esta acepción es muy importante porque recoge un matiz que reaparecerá más tarde, al analizar la naturaleza del liderazgo: un grupo sigue al líder porque se *reconoce* en él al jefe, a la persona que les orienta. Esta acepción

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

resuelve una necesidad desde el punto de vista onomasiológico: “cómo definimos a ese tipo de jefe que es algo más que un superior; ese alguien con un talento especial que conecta mejor con sus subordinados y que se gana su reconocimiento”.

En esta definición de líder, es el grupo el que *reconoce* el cargo o la virtud del que lidera. Ese *reconocimiento* es trascendente porque la voluntad consciente del seguidor sería el requisito para la existencia misma del líder. Una acepción con mayores matices que evidencian un pronunciamiento de la Academia en el sentido de que “ser líder es algo más que ser un jefe o un director”.

Sin embargo esta tercera acepción ha sido efímera ya que la *Edición del Tricentenario del Diccionario de la Lengua Española*, vigente en este momento, la suprime. Esta involución puede deberse a que la RAE haya considerado que ha dejado de ser usual fuera de ámbitos cultos.

“líder, lideresa 1. m. y f. Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad. U. t. en apos. 2. m. y f. Persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, especialmente en una competición deportiva.”

Destaca que es una definición muy parecida a la primera que se recogió en 1970 pero con la importante particularidad de que se recoge ya el género femenino del sustantivo: “lideresa”.

Como ya se explicó en la sección 4.1.1., la definición actual del vocablo difiere de la que recogen prestigiosos diccionarios de la lengua inglesa como el *Collins (2015)* o como el *Merriam-Webster (2015)*. Aunque son muy similares, las definiciones no significan exactamente lo mismo en inglés y en español, al menos, desde el punto de vista lexicográfico.

El *Collins* dice que un líder es alguien “*que manda, guía o inspira a otros*”, también lo define como alguien que “*orienta al grupo*”, no es sólo alguien que dirige. Aparece el matiz semántico derivado de la acción del que “*guía*” y del que “*orienta*”. Dirigir o mandar no es lo mismo que guiar

u orientar, ya que esto último supone enseñar el camino para los demás lo sigan de forma autónoma.

Esta mayor riqueza de matices de los diccionarios de lengua inglesa está ausente en las definiciones actuales en español. Cuando se analice la teoría del liderazgo se comprobará cómo en inglés un líder es alguien con una influencia positiva sobre el resto. Se diría incluso que, en contraposición a la figura jerárquica tradicional, se prefiere que el que ejerce el mando además de jefe, sea líder. Alguien que “inspire” y “oriente” para sacar las mejores virtudes de su equipo y que convierta el trabajo en una experiencia positiva y enriquecedora.

El líder consigue que cada seguidor desee dar lo mejor de sí ante una misión colectiva. En este sentido, los sentimientos del individuo y los sentimientos colectivos del grupo tendrán una importancia capital. También se analizará cómo la mejora constante del rendimiento es fin último de una gran parte de estudios y teorías del liderazgo: trabajar mejor en grupo para obtener mejores resultados.

El diccionario *Merriam-Webster* por su parte, define al líder como alguien “que tiene autoridad de mando o influencia” (también puede tener las dos cosas). La influencia es muy importante, porque para que ésta se dé es necesario que un líder consiga una modificación de conducta que logre que se cumplan los objetivos. Influir “para que otros hagan algo que interesa”.

El *Oxford* tiene una acepción más parca y curiosamente similar al DRAE:

“La persona que guía o manda un grupo, organización o país [...] La persona o equipo que va ganando una competición deportiva en un momento dado”.

Por último, en su *Diccionario de uso del español*, *María Moliner* (2000) hace una definición más evolucionada del término y sus derivados.

“Líder. 1 n. Persona que es seguida por otras que se someten libremente a su autoridad. 2 Persona, equipo o entidad situados e

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

*n primer lugar de su ámbito: “Trabaja en una empresa **líder** en el sector de la electrónica”.*

-o-

*“**Liderar** 1 tr. Dirigir un grupo, partido político etc. 2 Estar primero en una clasificación.”*

-o-

*“**Liderato** o **liderazgo** m. Condición de líder o ejercicio de dicha función.”*

El hecho que apunta Moliner (2000) de “someterse libremente a su autoridad” tiene mucha importancia porque existe una *conexión* voluntaria entre el líder y el seguidor: “yo quiero que tú seas mi líder, si no quiero podrás ser como mucho mi jefe”. Esta conexión tendrá una gran trascendencia en el desarrollo de este documento.

Si se desciende del lenguaje culto al idioma coloquial, en castellano el uso mayoritario es más restringido y posiblemente con menores matices y sutilezas. En la inmensa mayoría de los casos el término se usa en contextos restringidos a la política, la sociedad y los deportes. “Líder” es sinónimo de jefe de partido político, máxima autoridad religiosa, director de empresa, jefe de un sindicato, cabeza de una asociación, cabecilla de una banda, es el deportista o equipo deportivo en cabeza.

En el uso coloquial es más raro que alguien diga: “Mi hermano es un líder para sus hijos” o “Marina es la líder del recreo”, en todo caso, diríamos que “Lincoln fue un *gran líder* en Estados Unidos” o que “Paco es un *gran líder* para sus alumnos”. También escucharemos alguna vez: “Javier es un *buen líder* con sus empleados”. En general yuxtaponemos “gran” o “buen” como lo haríamos con la palabra “director”, “jefe” o “coordinador”.

No se puede afirmar con claridad que en el lenguaje común “líder” equivalga automáticamente a “buen jefe”. Tampoco es una palabra que conversando resulte excesivamente corriente.

El concepto de “liderazgo” constituye un caso aparte como disciplina sociológica y académico. Es muy utilizado para analizar el desarrollo de las organizaciones, pero no se usa en la conversación trivial.

En la próxima sección se explicará que su desarrollo es muy rico y nos llega a España mayoritariamente por influencia foránea.

El análisis realizado permite afirmar que el término *líder* está plenamente afianzado en nuestro idioma hablado y escrito. Se utiliza en el habla semi-culta dentro de los contextos descritos en el *Diccionario de la Lengua Española*: jefatura y encabezamiento de competiciones deportivas. Decimos “líder de la oposición”, “líder del PSOE”, “líder de la patronal”, “líder de Hizbolá”, “líder del Tour”, “líder de la Liga”.

No ocurre lo mismo con el uso de la voz en género femenino: “lideresa”, que no es todavía universalmente utilizado. De hecho, es muy frecuente ver escrito: “la líder alemana, Ángela Merkel” o “la líder del PP madrileño, Esperanza Aguirre”. Aunque su uso está creciendo, todavía es raro oír: “lideresa alemana” o “lideresa del partido”.

Este tipo de usos se ha constatado con claridad revisando muchas de las 54.882 entradas del lema “líder” en la base de datos *Corpex* de la Real Academia Española (2015).

Cuando se profundice en la teoría del liderazgo, pondremos de manifiesto otra dimensión más, quizá la más sofisticada desde el punto de vista semántico.

4.2. NACIMIENTO DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO.

Una consecuencia interesante e imprevista de la aparición de los términos que se acaban de analizar es una ampliación semántica muy rica de éstos, acaecida a finales del siglo XX.

Dos derivaciones léxicas fueron lógicas: el verbo “liderar” (según el DRAE: *1. tr. Dirigir o estar a la cabeza de un grupo, de un partido político, de una competición, etc.*) y el término “liderato” (*condición de líder*).

Aunque sea similar, la palabra *caudillo* no ha derivado en los sustantivos “caudillato” ni “caudillazgo”, aunque sí “caudillaje” que significa sencillamente “mando o gobierno de un caudillo”. Por el contrario, sí se ha desarrollado todo un concepto de *liderazgo*, que tienen su origen en estudios y teorías que se revisarán en las próximas secciones.

4.2.1. Antecedentes: “liderismo” y “liderato”.

Derivados del término líder aparecieron a principios del siglo XX el verbo “liderar” y los sustantivos “liderato” y “liderismo” (que no se consolidó en nuestro idioma).

La primera aparición se registra en el Diccionario de la Lengua Española de 1970, con la siguiente definición:

“Liderato. m. Condición de líder o ejercicio de sus actividades.”

A la voz “liderazgo” se la considera su sinónima:

“Liderazgo. m. liderato”

Esta definición se ha mantenido inalterada hasta muy recientemente. En dicha edición todavía no aparece el verbo *liderar*, que no aparecerá hasta la publicación del Diccionario Manual de la Lengua Española.

“[liderar. tr. Dirigir o estar a la cabeza de un grupo, partido político, competición, etc”.

En cuanto al vocablo “liderismo” aparece en cinco entradas del Fichero General de la Real Academia Española, que recoge definiciones y usos de la época.

- **Primera ficha:** *“LIDERISMO. m. Tendencia perniciosa a hacer líder de las clases obreras o trabajadoras, o en política, por lo común con el propósito velado y avieso de explotarlas y hacer de ello una manera cómoda y fácil de vivir sin trabajar. -2. El conjunto de los líderes; la colectividad de estos. 1942. SANTAMARÍA.]”*

- **Segunda ficha:** “*LIDERISMO 776: -El liderismo –dijo el ingeniero- es una lacra y una fuerza. Como la pólvora y el Acero. 1938 AZUELA, M SGabriel Valdivias (1958).*”
- **Tercera ficha:** “*LIDERISMO 307 –Hay que legislar, en forma social, sobre el desarrollo de la industria, [...] Sobre la forma de extirpar definitivamente los males incurables que producen las castas sociales, sobre todo los efectos de la burocracia, la aristocracia, el militarismo y el liderismo. 1940 Mena Brito. B. Paludismo. 13-D-14*”
- **Cuarta ficha:** “*LIDERISMO p. 162, b Valle, A. Diccionario Nicaragüense (1948).*”
- **Quinta ficha (manuscrita):** “*LIDERISMO 1940 GmzPalacio, M. Potro. Del complejo en que vivía y moría hacía un par de semanas y en que entraba, en horrible mezcla, el otro, su mujer, el delito de amenazas, el poder judicial, [...], el pistolero, el pseudo liderismo, etcétera, etcétera, etcétera.*”

La primera ficha define a un tipo de individuo que en política se erige en líder con el propósito de “vivir sin trabajar”. Algo que podríamos decir que también hoy está vigente, pero que no cuenta con definición propia. Sin embargo, ya se intentó en los años cuarenta.

Liderismo no llegó a introducirse en la lengua castellana. El término sólo parece haberse registrado en un diccionario nicaragüense y su uso, aunque debió de producirse, es muy raro dentro del corpus de la lengua española. También son escasas las referencias de los trabajos de los académicos. A pesar de ello, se ha tomado nota de su efímero paso por nuestro idioma.

4.2.2. Primeros registros lexicográficos de la voz “liderazgo”.

Los primeros trabajos lexicográficos de la Real Academia sobre la voz “liderazgo”, se recogen en una serie de fichas. Las tres primeras de las cuales se transcriben a continuación:

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

- **Primera ficha:** “*liderazgo. 1969 Pueblo 25 enero 1 b: Esta corriente ideológica y redentorista hacia una sociedad nueva, estallada en las mentes más humanamente sensibles de nuestra Universidad ha sido intencionalmente y metódicamente atizada por algunos profesores con más vocación política que intelectual; con más pasión de liderazgo en la sombra, que de abnegado servicio intelectual al país en sus insuficiencias o en sus llagas. HUERTA TEJADAS, F.*”
- **Segunda ficha:** “*liderazgo m. liderato. 1970 Ac. SUPL.*”
- **Tercera ficha:** “*liderazgo. 1979 Herrero de Miñón, Miguel (ABC 1 abril 17^a) Hay numerosas razones para votar [...] la eficacia comprobada, la talla moral, la capacidad de liderazgo de su candidato a la Alcaldía.*”

El liderazgo nace como un sinónimo del liderato, pero vemos que pronto adquiere matices que trascienden la sencilla acepción sinonímica. Es significativo comprobar cómo en la tercera ficha la RAE registra en el corpus la “capacidad de liderazgo”, como un talento especial para guiar a los demás. Es un concepto que sigue plenamente vigente en la actualidad. La *capacidad de liderazgo* es la capacidad de ser un líder. No es exactamente igual que la capacidad de mando: la primera infiere un talento especial para mover a otros hacia un fin pretendido. Sobre el concepto y teorías del liderazgo se hará una descripción exhaustiva.

La voz se registra por primera vez en la XIX edición del Diccionario de la Lengua Española de la RAE, en 1970, como un escueto sinónimo de *liderato*:

“*Liderazgo. m. liderato.*”

El vocablo evoluciona en el *Diccionario Manual e Ilustrado de la Lengua Española de la RAE*, en cuya tercera edición de 1989 aparece así:

“*Liderazgo. m. liderato. // [Situación de dominio ejercido por una empresa, producto o sector económico, dentro de sus ámbitos respectivos.]*”

En este caso, el concepto de *liderazgo* evoluciona hacia el *liderato comercial*.

En la XXI edición del Diccionario de la Lengua Española, de 1992 se cambia dominio por superioridad, pero el vocablo apenas cambia

“Liderazgo. m. liderato. // [Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.]”

En esta acepción no se ejerce un *domino* sino que el liderazgo es una *situación* en la que se hallan la empresa, el producto o el sector. Parece, a todas luces, una definición insuficiente, en relación con la de la última edición del DRAE, que es el Diccionario de la Lengua Española, edición del tricentenario:

“1. m. Condición de líder. 2. m. Ejercicio de las actividades del líder. 3. m. Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.”

En esta última definición ya se recogen las acepciones de “condición de líder” y “ejercicio de las actividades del líder”. Es decir, en esta última edición la Academia ya reconoce que *ejercer de líder* es lo que se conoce como *liderazgo*.

4.3. ANÁLISIS Y CRÍTICA DE LAS FUENTES Y RECURSOS DE INVESTIGACIÓN.

Las fuentes utilizadas para este estudio se consideran adecuadas al propósito investigador, si bien presentan algunas limitaciones. La única manera viable para el investigador para lograr un análisis de la aparición y uso de los términos “leader”, “leader”, “liderato” y “liderazgo” eran las fuentes periodísticas y bases de datos lo suficientemente potentes. A su vez, para comprobar cuando dichas voces entraban a formar parte de la lengua castellana se ha acudido a fuentes lexicográficas, fundamentalmente diccionarios de lengua española, también indexados en bases de datos.

Como se ha hecho a lo largo de esta tesis doctoral, el manejo de las fuentes ha sido un ejercicio meditado de administración de tiempo. No cabe duda

de que ésta podría haber sido más exhaustiva, siempre quedan áreas nuevas por rastrear. Sin embargo, las fuentes y recursos son los que el doctorando ha considerado que ofrecían un mayor grado de eficiencia sin una merma significativa de la calidad de las indagaciones.

A continuación se presenta una descripción y crítica de dichas fuentes.

- **Hemeroteca Digital de la Biblioteca Nacional:** Gracias a la profundidad de la *Hemeroteca Digital* de la Biblioteca Nacional ha sido posible consultar decenas de numerosos títulos con la suficiente profundidad y rapidez. La alternativa habría sido la ímproba tarea de mirar cientos de miles de periódicos, publicaciones, revistas y libros de toda índole tratando de identificar los términos objeto de estudio. Esto no hubiera estado al alcance del investigador y difícilmente hubiera sido una tarea realista. La hemeroteca digital recoge títulos de periódicos y gacetas desde 1683 hasta nuestros días, rastreando diarios en todas las provincias y de muchos países iberoamericanos. En la tarea de consulta han aparecido sin embargo algunas dificultades que es preciso poner de manifiesto. En primer lugar, el lector robótico de la base de datos ofrece muchos *falsos positivos*, por ejemplo el topónimo “Santander” en numerosas ocasiones aparecería en la búsqueda de “leader”, sobre todo en los textos digitalizados que tenían una peor resolución. Eso ha hecho necesario revisar uno por uno, centenares de periódicos para poder aseverar que los primeros registros eran efectivamente eso: *los primeros*. Otra dificultad añadida es que la *Hemeroteca Digital* no es exhaustiva. Aunque contiene miles de título, no los tiene todos, por lo que existe un margen de que los hallazgos puedan verse superados en originalidad es subsiguientes estudios. Como botón de muestra, en la horquilla que va desde los años 1910 y 1920, la Hemeroteca Digital contiene 2.491 títulos. Sin embargo, se ha constatado que no estaban todos ellos. Al contrario, cabeceras importantísimas como *ABC* o *El Mundo*, por poner sólo dos ejemplos, no vienen recogidas en la hemeroteca. El diario *El País*, tiene un acceso restringido, no disponible para la investigación. Esto en cierta medida lastraba el estudio, por lo que se hizo preciso encontrar una fuente complementaria, como luego se explicará. Gracias a la gran capacidad de esta base de datos se ha logrado empezar

los rastreos en el siglo XVII hasta nuestros días y se ha podido delimitar con bastante precisión cuándo ambos términos empezaron a usarse en la prensa de manera habitual. En todo caso, se ha considerado que la exactitud de la fecha de la aparición de los vocablos, siendo importante, no era en modo alguno condición *sine qua non* para ofrecer un estudio serio de tendencia. Es probable, o incluso muy probable que se hayan encontrado las voces en sus primeros usos, pero eso no cambia el hecho de cuándo empezaron a utilizarse con más asiduidad, pasando de un empleo mínimo a otro más habitual. Gracias al estudio realizado sí se ha podido documentar este aspecto crucial de la investigación, al facilitarse la consulta de miles de periódicos de forma secuencial, anotando las entradas confirmadas y descartando centenares de falsos positivos. Conforme se avanzaba en el rastreo con en años sucesivos, con un uso más frecuente, dejaba de ser preciso revisar y anotar todas las entradas, porque en nada hubieran aprovechado a la investigación y hubiera resultado redundante y tedioso. Otro problema que ha suscitado el uso de esta fuente es que muchas publicaciones aparecían y desaparecían a los pocos años, con lo que no ha sido posible encontrar un medio con la longevidad exigida para hacer un estudio lo suficientemente prolongado en el tiempo.

- **Hemeroteca de ABC y Blanco y Negro:** Como se ha explicado, la ingente cantidad de títulos de la *Hemeroteca Digital* de la BN no era suficiente para realizar un estudio del uso, porque muchas cabeceras importantes no estaban y porque ninguna de ellas tenía la longevidad suficiente para tomar una muestra consistente. Gracias al uso de la *Hemeroteca ABC y Blanco y Negro* se ha podido subsanar esta debilidad. Esta hemeroteca empieza en 1891 con la revista Blanco y Negro, años antes de la fundación del ABC. Esta fuente ha permitido analizar los usos de ambas voces durante más de un siglo. La *Hemeroteca ABC* contiene las ediciones de Madrid, Sevilla y Córdoba; el (ya extinto) suplemento *Blanco y Negro*, *El Cultural* y la revista *D7*, lo que ofrecía una profundidad más que suficiente. Ha sido importante que en este caso también se trata de una base de datos potente y rápida que ha permitido realizar búsquedas en cuestión de pocos segundos, aunque posteriormente el análisis de los resultados fuera más laborioso. La consulta de esta segunda fuente ha permitido

contrastar los resultados y, sobre todo, tener la muestra homogénea de un solo conjunto de medios de comunicación. El recurso hacía posible trazar a la perfección el incremento del uso de la voz “líder” desde principios del siglo XX hasta nuestros días, favoreciendo un estudio comparativo perfectamente cuantificable y demostrable. Sin embargo, tampoco esta fuente es perfecta, pues no dispone de los datos de paginación o tirada de los distintos ejemplares de las distintas épocas, lo que hubiera permitido realizar un estudio incluso más preciso. No es lo mismo comparar un periódico dominical de 2005 con un ejemplar de un martes cualquiera en los momentos más crudos de la Guerra Civil, en la que además de existir dos ediciones del ABC (una por cada bando), los números tenían muchas menos páginas por la escasez de papel. Por lo tanto, esta fuente también ofrece informaciones tendenciales, ya que para el autor hubiera sido tarea imposible consultar todos los diarios impresos en los siglos XIX, XX y XXI. No obstante, el análisis realizado tiene el grado de precisión suficiente para demostrar las hipótesis planteadas.

- **Nuevo Tesoro Lexicográfico de la Lengua Española.** Como tercera pata de la investigación era necesario comprobar cuando las autoridades de la lengua daban su *placet* para incorporar los vocablos “leader” y “líder” al acervo del idioma castellano. La autoridad generalmente reconocida es la Real Academia Española que tradicionalmente suele *aceptar* nuevas *voces* en sus diccionarios cuando su uso está razonablemente extendido (aunque no en todos los casos). Otras obras lexicográficas también han ofrecido capacidad de referencia. Sin embargo, no resultaba nada sencillo encontrar y consultar todos y cada uno de los diccionarios de la RAE que se han publicado en los últimos 150 años. Esto representaba un problema grave para el investigador que en un primer momento se planteó acudir a la sede de la *docta casa*. Planteado el problema al órgano de programas de doctorado Universidad a Distancia de Madrid, el consejo fue utilizar el *Nuevo Tesoro Lexicográfico de la Lengua Española*, que contiene 105 diccionarios desde el *Nebrija* de 1495 hasta el *Diccionario de la Lengua Española* de 1992, incluyendo todas las ediciones de los diferentes diccionarios de la RAE. Efectivamente resultó ser un “verdadero tesoro” que ha permitido abordar el estudio léxico con todas las garantías y precisión necesarias. Este recurso se ha utilizado como fuente de forma bastante

efectiva, si bien tiene el inconveniente de que carece de muchos otros diccionarios de la lengua que han debido de ser consultados de forma manual, como el María Moliner, el Espasa o tantos otros, pero en esta ocasión sin posibilidad de revisar todas sus ediciones. Una vez más, se ha optado por la eficiencia en el uso del tiempo disponible.

- **Base de Datos *Corpes XXI* de la Real Academia Española:** Se trata de una inmensa base de datos digital con millones de usos terminológicos del corpus de la lengua española⁷². Se han introducido los lemas “líder” y “liderazgo” para constatar usos de dichos términos en multitud de publicaciones. Sin embargo, se ha descartado su referencia por resultar muy tediosa y porque hoy el uso de ambos términos es tan notorio que no merece ser referenciado constantemente.
- **Archivo digital de fichas de la Real Academia:** El Fichero General de la Real Academia Española contiene más de diez millones de fichas o “papeletas léxicas o lexicográficas”. Aunque ahora están digitalizadas, se mantienen en la RAE en gavetas desde el inicio de las actividades de la docta casa en el siglo XVIII. Este archivo ha facilitado recabar información inicial sobre los apuntes que los académicos españoles y académicos correspondientes. Las fichas reflejan los trabajos sobre las voces objeto de estudio y ha sido muy útil para comprobar qué términos no llegaron a fraguar, como es el caso de “liderismo”. El problema de esta fuente es que las fichas aparecen desordenadas y sin un criterio de producción o archivo. Algunas, las más, contienen transcripciones de uso que pertenecen al corpus de la lengua española; muchas otras, contienen propuestas de definición o definiciones que finalmente se terminaron recogiendo. Y otras, las menos, hacen disquisiciones sobre su uso.
- **Bases de datos e índices de libros y artículos académicos y científicos:** La última fuente de conocimiento que se ha utilizado son las compuestas

72. Según la explicación de la Real Academia: “*En lingüística, se llama corpus a un conjunto formado por miles de textos (novelas, obras de teatro, guiones de cine, noticias de prensa, ensayos, transcripciones de noticiarios radiofónicos o televisivos, transcripciones de conversaciones, discursos, etc.) y cientos de millones de formas. Son empleados habitualmente para conocer el significado y características de palabras, expresiones y construcciones a partir de los usos reales registrados.*”

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

por las múltiples bases de datos e índices de artículos científicos y de libros (Dialnet, Google Académico, Sherpa, Sindex, Dulcinea, Research Keys, Research Bib, etc). La limitación de esta fuente es que se acudido mayoritariamente a fuentes abiertas, por motivos presupuestarios, con la salvedad de las que estaban disponibles a través de la Universidad a Distancia de Madrid.

En todos los casos, la simplicidad de las búsquedas, circunscritas a los términos “*leader*”, “líder”, “lideresa”, “liderar” “liderato”, “liderismo” y “liderazgo” han facilitado enormemente la labor investigadora. Ha sido un estudio muy intenso pero limitado a sólo siete vocablos.

4.4. DESARROLLO DE LOS CONCEPTOS LÍDER Y LIDERAZGO

En las secciones anteriores se ha expuesto cómo nacen y se desarrollan los términos “líder” y “liderazgo” desde un punto de vista histórico (los primeros usos escritos) y lexicográfico (las primeras apariciones en diccionarios). Pero dejar ahí estudio el sería insuficiente porque ambos términos han tenido una evolución que va mucho más allá. El liderazgo es una disciplina académica objeto de intensos estudios científicos que han dado lugar a múltiples aproximaciones teóricas, modelos, teorías y enfoques. Los llamados *estudios de liderazgo* tuvieron su origen en Estados Unidos en el primer cuarto del siglo XX.

Es tal la proliferación de contenidos y obras sobre esta materia, que se ha hecho preciso ser restrictivo a la hora de establecer cuáles eran las corrientes de pensamiento sobre liderazgo más importantes. Ya se ha explicado lo sencillo que resulta hacer una búsqueda especializada en Internet y encontrar decenas de miles de entradas, ideas, centros de estudio y exposiciones teóricas que no están reflejadas en esta tesis. Pensemos que existen numerosos cursos, manuales de autoayuda y “gurús” del liderazgo que se han lanzado a la aventura editorial, basándose en sus experiencias, algunas muy válidas. No obstante, en la revisión de la *teoría del liderazgo* se ha optado por reflejar autores sólidos y sobradamente contrastados, aún a riesgo de que el trabajo parezca insuficiente.

4.4.1. Nacimiento y desarrollo de la teoría del liderazgo

En esta sección se comprobará cuán prolijo ha sido el desarrollo de ideas, estudios y teorías sobre liderazgo. El académico Weingarden, S. (2004: 6) explica que varios autores que han estudiado el origen de estos estudios, como son King, A. S. (1990: 43-54) y Chemers, M. (1997: 28) lo sitúa en la “Teoría del Gran Hombre⁷³”. Su autor fue Thomas Carlyle, que la desarrolló a partir de los años cuarenta del siglo XIX.

En su libro *On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History*⁷⁴. Carlyle, T. (1840: 29) acuña su pensamiento en una de sus frases más célebres: “Ningún gran hombre vive en vano. La historia del mundo no es sino la biografía de grandes hombres⁷⁵”.

Esta frase tan contundente, que hoy sería considerada políticamente incorrecta, es de uno de los historiadores y sociólogos más influyentes de la Inglaterra del siglo XIX y como veremos tendría una enorme repercusión hasta bien entrado el siglo XX. Carlyle, T (1840: 31) argumenta incluso que el héroe es considerado como una *divinidad*, otorgándole un aura y un poder moral sobre el bien y el mal.

Chemers, M. (1997: 28) argumenta que la *Teoría del Gran Hombre* de Carlyle se basaba en que hay personas “con un rasgo o característica especial que les hace elevarse a una posición de prominencia”. Esta corriente tuvo un impacto claro en el pensamiento sobre el liderazgo que desarrollado a partir del siglo XX (Bryman, A., 1992: 2). Durante gran parte de este periodo el *líder* era un hombre con *rasgos*, atributos o habilidades especiales, que le daban carta de naturaleza como tal. Bryman, A. (1992: 1-4) expone que hasta los años 40 el pensamiento del liderazgo estaba basada las cualidades personales del individuo. La corriente teórica de identificación y descripción de esos *rasgos* (que marcaban la diferencia como líder) es la conocida como *Aproximación de los Rasgos*, que se tratará específicamente más adelante.

73. *Great Man theory*.

74. *De los héroes, el culto al héroe y la heroica en la historia*. Traducción del autor.

75. *No great man lives in vain. The History of the world is but the Biography of great men*”. Traducción del autor.

Examinando la *Teoría del Gran Hombre* de Carlyle, se han hallado razonamientos descriptivos muy lógicos que enlazan con esta investigación. Existe una correlación directa entre la historia y sus *grandes personajes*, sus protagonistas. De hecho, se comprueba que la primera parte de esta tesis doctoral se ha centrado en esos “grandes hombres” y también en algunas “grandes mujeres” (aunque menos). Sin cuestionar la justicia de que la inmensa mayoría de los personajes históricos que han pasado a la historia sean hombres, se aprecia que incluso hoy el relato de la actualidad noticiosa se basa en gran medida en los hechos de los “grandes hombres y mujeres” y, muy especialmente, gobernantes, líderes políticos, deportistas, artistas, famosos.

Los medios centran sus noticias en lo que hacen los protagonistas de la política, las artes, la sociedad, la religión, la tecnología, la empresa o el deporte. Pareciera que la *Teoría del Gran Hombre* (y la *gran mujer*), lejos de ser fallida sigue hoy más en boga que nunca.

Los estudios de liderazgo propiamente dichos, empezaron a desarrollarse en el primer cuarto del siglo XX. Según Chemers, M. (1997: 28) “El origen del estudio científico del liderazgo se sitúan en los primeros años del siglo XX” y prosigue el autor:

“En esa época los psicólogos progresaban en el desarrollo de la medición de diferencias individuales, como el trabajo realizado en el seminario de Binet y Simon⁷⁶ y el desarrollo de tests de inteligencia”.

Una de las primeras definiciones aparecidas sobre la materia se produjo en 1927, en una conferencia sobre *liderazgo* en que se definió como

“La habilidad de imponer la voluntad del líder en los subordinados e inducir obediencia, respeto, lealtad y cooperación⁷⁷” (Moore, B. V., 1927:124-128).

Esta primera definición académica reviste gran interés por su carácter precursor (hay que recordar que el concepto de liderazgo aparecería en España casi cincuenta años más tarde). En ella, se exponen conceptos y matices inte-

76. Binet y Simon están considerados como los pioneros de los tests de inteligencia, tras la publicación de la Escala de Inteligencia de Binet y Simon en 1905.

77. *“The ability to impress the will of the leader on those led and induce obedience, respect, loyalty, and cooperation”* (traducción del autor).

resantes como que el líder “impone su voluntad”, pero con la *habilidad* de inducir *obediencia, respeto, lealtad y cooperación*, cuatro palabras muy sencillas de enumerar, pero de compleja conjugación para su puesta en práctica.

Las dos primeras: *obediencia* y *respeto* son conceptos tradicionales. Cualquier señor medieval podía obtenerlos de sus vasallos por posición o por la fuerza. Sin embargo, lograr la *lealtad* y la *cooperación* son conceptos modernos mucho más sofisticados. Veremos que ambas o se consiguen mediante la creencia del subordinado en la justicia de la acción de mando. Mediante la *conexión emocional* (Bass, B. y Bass, R., 2008, Bass, B., 1990: 184) entre el objetivo y la voluntad de cumplirlo. Constatamos como muy interesante descubrir que los teóricos precursores de la teoría del liderazgo tuvieron tanto tino hace ya 88 años.

Se ha de incidir en la importancia de la emoción en el proceso de liderazgo, de la conexión emotiva entre líder y seguidor, tendrá una importancia crucial en el desarrollo de la aproximación teórica del liderazgo que es original en esta tesis.

La incidencia de las emociones en el arte del liderazgo y en el rendimiento de los subordinados ha sido ampliamente tratada por los investigadores McColl-Kennedy, J. R., y Anderson, R. D. (2002: 545-559), en este estudio ambos autores demostraron que tanto el optimismo como la frustración inciden directamente en el rendimiento.

Según explica el uno de los grandes teóricos del liderazgo, el profesor de la Universidad de Western Michigan, Northouse, P. G. (2015: 2) las primeras definiciones de liderazgo de los años veinte “enfaticaban el control y la centralización del poder, con el factor común de la dominación”, como así lo demuestra la ya referida de Moore, B. V. (1927: 124-128).

A partir de ahí los primeros *estudios de liderazgo* surgieron en los años 40 y 50 en una institución precursora: la Ohio State University, que puso en marcha un Centro de Estudios de Liderazgo (Ohio State Leadership Studies)⁷⁸. Posteriormente surgió el centro Michigan Studies of Leadership y marcaron el desarrollo del tratamiento científico de la disciplina.

78. Hoy se denomina Ohio State University Leadership Center.

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

En su obra *Charisma & Leadership in Organisations*, Bryman, A. (1992) el autor ofrece una tabla muy ilustrativa sobre las corrientes científicas dentro de los estudios de liderazgo, que ofrecen una interesante visión histórica:

TABLA 10

CORRIENTES EN LA TEORÍA E INVESTIGACIÓN SOBRE LIDERAZGO

Periodo	Aproximación	Tema central
Hasta finales de los años 40	Aproximación de los Rasgos	La habilidad de liderazgo es innata.
De finales de los años 40 a finales de los 60	Aproximación del Estilo	La efectividad del liderazgo se relaciona con el comportamiento del líder.
De finales de los años 60 al principio de los 80	Aproximación de Contingencia	Todo depende, el liderazgo efectivo está afectado por cada situación
Desde principios de los 80	La visión del Nuevo Liderazgo	Los líderes necesitan visión

Alan Bryman, 1992.

Según Northouse, P. G. (2015: 3) los tres temas dominantes en las definiciones de liderazgo de mediados de los años 50 eran:

- “*Como continuación de la teoría de grupos: que enmarcaban el liderazgo desde el punto de vista de lo que los líderes hacen en grupos*”.
- “*El liderazgo como una relación que desarrolla objetivos compartidos*”
- “*La definición del liderazgo como la habilidad para influir la eficacia general del grupo*⁷⁹”.

En la definición científica del liderazgo existe un problema en el hecho de que existe escasa unanimidad en la comunidad académica sobre una definición comúnmente aceptada. Northouse (2015: 5) afirma que en los últimos 60 años se han propuesto 65 definiciones diferentes sin que haya acuerdo entre ellas. Rost, J. (1993: 91-110), por su parte ha detectado 221 definiciones diferentes, en 587 publicaciones examinadas.

79. Traducción del autor.

Según el profesor Northouse, P. G. (2015: 6) existen cuatro componentes conceptuales clave en el liderazgo:

- a. *“El Liderazgo es un proceso.”*⁸⁰
- b. *“El liderazgo conlleva influencia.”*
- c. *“El liderazgo ocurre en grupos.”*
- d. *“El liderazgo conlleva fines comunes”.*

Conjugando estos cuatro componentes, el autor ofrece su propia definición de liderazgo:

*“Liderazgo es un proceso en el cual un individuo influye a un grupo de individuos para conseguir un fin común”*⁸¹.

Según Bass, B. (1990: 3,6), “El liderazgo es una de las preocupaciones más antiguas del mundo. La comprensión de liderazgo ha figurado con fuerza en la conquista del saber”. El autor cita a Napoleón, cuando que el corso prefería tener “un ejército de conejos liderado por un león que un ejército de leones liderado por un conejo”. Para Bass, B. y Bass, R., (2008), la definición científica del liderazgo también es compleja, si bien los autores establecen los puntos de vista o enfoques desde los cuales éste se puede definir:

1. *El liderazgo como personalidad.*
2. *El liderazgo como atributo (personal).*
3. *El liderazgo como un proceso grupal.*
4. *El liderazgo como símbolo.*
5. *El liderazgo como (ejercicio) de pensamiento*
6. *El liderazgo como comportamiento propositivo*
7. *El liderazgo como un comportamiento persuasivo*
8. *El liderazgo como iniciador de estructura*
9. *El liderazgo como ejercicio de influencia*
10. *El liderazgo como influencia discrecional*
11. *El Liderazgo como el arte de inducir adherencia a la norma*
12. *El liderazgo como instrumento de la consecución de fines*

80. Traducción del autor.

81. Traducción del autor.

13. *El liderazgo como un efecto de interacciones*
14. *El liderazgo como proceso*
15. *El liderazgo como una relación de poder*
16. *El liderazgo como un rol diferenciado*
17. *El liderazgo como el reconocimiento del líder por los seguidores*
18. *El liderazgo como una identificación con el líder*
19. *El liderazgo como una combinación de elementos.*

Esta categorización es importante pero no contribuye a responder con sencillez a la pregunta “¿Qué es el liderazgo?”. Más bien al contrario, la respuesta que nos ofrecería Bernard Bass sería un erudito “depende”. Se podría haber abordado el análisis de la teoría del liderazgo atendiendo a esta categorización, pero se ha descartado por considerar que la definición no debe ser el hilo conductor del relato de la historia de las teorías del liderazgo. Tampoco nos parecía suficientemente completo atender la categorización cronológica de Bryman, A. (1992) descrita en la tabla anterior. Para otros autores como Goleman, D. (2005: 109-122) el liderazgo es sencillamente una cuestión de “resultados”.

Para hacer un relato metodológicamente solvente de la historia de las corrientes sobre liderazgo, se ha elegido la exhaustiva categorización de Northouse, P. G. (2015: xvii) que contiene 15 teorías, aproximaciones teóricas⁸² y monografías, reflejo del trabajo científico de grandes autoridades en la materia.

Las diferentes corrientes cubren los XX y XXI, siguiendo una clara secuencia histórica en la evolución del pensamiento sobre el liderazgo. El trabajo de Northouse, P. G. (2015: 467-475) es muy exhaustivo ya que cita un total 668 autores diferentes; todos ellos en publicaciones prestigiosas en materia de liderazgo y otras disciplinas de las ciencias empresariales y sociales.

A continuación, sintetizamos los enfoques y teorías más importantes:

1. La “Aproximación de los Rasgos”

La *Aproximación de los Rasgos*⁸³ enfatiza las cualidades personales de los líderes y su desarrollo empezó con el trabajo del teórico Ralph

82. En inglés original “*approach*”.

83. “*The Traits Approach*”.

Stogdill en 1948 (Bryman, A., 1992: 2, 3). Ya en los años 20, un grupo de académicos empezó a interesarse por los rasgos que hacían que ciertas personas fueran ser grandes líderes. Northouse, P. G. (2015: 19) explica que algunos de los grandes personajes de la historia “nacían con esos rasgos”, con las cualidades para ser grandes conductores de personas. Es una teoría que sigue vigente cuando se habla de “liderazgo carismático” y se relaciona directamente con la *Teoría del Gran Hombre* de Carlyle, T. (1840). A través de sus investigaciones Stogdill, R. (1948, 1974), identificó inicialmente los ocho atributos comunes o “rasgos” en el grupo de líderes que tomó como muestra: “*inteligencia, estado de alerta, discernimiento, responsabilidad, iniciativa, persistencia, autoestima y sociabilidad*⁸⁴”. En estudios posteriores, Stogdill, propuso diez características comunes a todos ellos:

- *Tendencia a la responsabilidad y a terminar la tarea.*
- *Vigor y persistencia en la consecución de objetivos.*
- *Asunción de riesgos y originalidad en la resolución de problemas.*
- *Tendencia a tomar la iniciativa en situaciones sociales.*
- *Autoestima y sentido de la propia identidad.*
- *Capacidad para aceptar las consecuencias de decisiones y actos.*
- *Capacidad para absorber estrés interpersonal.*
- *Capacidad para tolerar la frustración y el retraso.*
- *Habilidad para influenciar el comportamiento de otras personas.*
- *Capacidad para estructurar sistemas de interacción social para la tarea de la que se trate.*

En la *Aproximación de los Rasgos* se observa que las características citadas tienen sentido y son coherentes con lo que hoy consideramos un líder. En este sentido, esta primera gran aproximación teórica tendía a explicar que el “líder nace” con una serie de atributos que le servían para ser efectivos como directores de personas en la consecución del fin esperado.

Algunos autores como Nohria, N. y Khurana, R. (2010: 123) critican que a pesar de las muchas investigaciones sobre comportamiento rea-

84. Traducción del autor del original: “Intelligence, alertness, insight, responsibility, initiative, persistence, self-confidence and sociability”.

lizadas, la aproximación de los rasgos no es concluyente como modelo en diferentes situaciones. A pesar de ello, además de Stogdill, R. M. (1948), otros investigadores como Mann, R. D. (1959), Lord, R.G., DeVader, C. L. y Alliger, G. M. (1986), Kirkpatrick, S. A. y Locke, E. A. (1991) además de Zaccaro, S. J., Kemp, C y Bader, P. (2004) han propuesto sus propios estudios de *rasgos* con mayor grado de sofisticación.

2. La “Aproximación de las Habilidades”

Según Northouse, P. G. (2015: 43) esta aproximación⁸⁵, al igual que el anterior, forma parte de “*la perspectiva centrada en el líder*”, es decir, como protagonista del proceso de liderazgo. Según este autor, en pleno auge de desarrollo de teorías de rasgos, en 1955 apareció en la revista *Harvard Business Review*, el artículo de Robert Kartz “Habilidades de un administrador efectivo⁸⁶”. En dicha publicación, Kartz, R. (1955: 4) explica cómo en aquella época las empresas habían iniciado una intensa búsqueda de un estereotipo de buen gestor que fuera válido.

El panorama era de una gran escasez de cuadros efectivos, como explica el autor: “*La selección y formación de buenos administradores es ampliamente reconocida como uno de los problemas de la industria estadounidense*”.

Sin embargo, Kartz, R. (1955: 5) repara en que existía un nulo consenso sobre cómo tenían que ser estos gestores: “*Sorprendentemente existe poco acuerdo entre ejecutivos o educadores en qué hace que un administrador sea bueno*”. No existía una figura universal, habida cuenta de que las habilidades que hacen efectivo a un “superintendente de tienda”, no son las mismas que un “vicepresidente de producción”.

Así, Kartz, R. (1955: 6) propone una aproximación basada en las “tres habilidades⁸⁷”: la habilidad *técnica*, la eficacia en una determinada actividad; la habilidad *humana*, concebida como la capacidad de trabajar de

85. “*The Skills Approach*”.

86. “*Skills of an effective administrator*”.

87. “*The Three-Skill Approach*”.

forma efectiva en grupo y la habilidad *conceptual*, que es la capacidad de ver la organización en su conjunto y la interdependencia entre los diferentes departamentos. En función de la posición jerárquica, la utilidad y peso ponderado de las habilidades varía. Así el personal supervisor necesitará gran habilidad técnica y humana, pero quizá no precisa tanta habilidad conceptual. Por el contrario, la alta dirección precisaría de una elevada habilidad humana y conceptual, pero no tanto técnica. Los gestores intermedios necesitarían de las tres en igual medida.

Un grupo de investigadores, norteamericanos explica Northouse, P. G. (2015.: 47), llevó a cabo un estudio muy ambicioso con financiación del Departamento de Defensa de EE.UU. El objetivo era establecer una teoría de liderazgo basada en la capacidad de “resolución de problemas⁸⁸”. Para ello se realizaron 1.800 entrevistas entre oficiales del Ejército de Tierra (*US Army*): con empleos que iban desde segundo teniente⁸⁹ hasta coronel. El resultado fue el desarrollo de un modelo de “capacidades” en el que se relacionaban “conocimiento y habilidad” (Mumford, M. D. y Connelly, M. S., 1991; Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S. y Marks, M.A., 2000). El resultado fue un modelo complejo que combina los “atributos individuales” con las “competencias” de una persona, para obtener los “resultados del liderazgo”.

- **Atributos individuales:** Habilidad cognitiva general, habilidad cognitiva cristalizada, motivación y personalidad.
- **Competencias:** Habilidad de resolución de problemas, habilidad de discernimiento social, cultura.
- **Resultados de liderazgo:** Capacidad efectiva de resolución de problemas y resultados.

88. *Problem-solving*.

89. En España el empleo de segundo teniente equivaldría al de alférez, que es el de menor graduación dentro de la categoría de oficiales. Los empleos de oficiales en Estados Unidos son de menor a mayor: segundo teniente, teniente, capitán, mayor, teniente coronel y coronel; de ahí se pasaría a los empleos de oficial general. En España la equivalencia sería: alférez, teniente, capitán, comandante, teniente coronel y coronel.

Sin embargo, este último modelo de Mumford et al (1991), resulta poco práctico en su aplicación en una organización. Una de las críticas que Northouse, P. G. (2015: 58) hace a este modelo es “*la cantidad de habilidad que superan el espectro del liderazgo: motivación, juicio crítico, personalidad, resolución de conflictos*”.

Otra debilidad general de la aproximación teórica de las habilidades es: “*el escaso poder predictivo del modelo*” (Northouse, P. G., 2015: 59). Efectivamente, es muy válido como descriptor de en qué consiste la habilidad directiva, pero no tanto como predictor de resultados. Esto, como se verá, es una constante en la revisión de la teoría del liderazgo, ya que todas las corrientes, teorías y modelos tienen fortalezas y debilidades.

3. La “Aproximación del Comportamiento”

Si las dos primeras aproximaciones teóricas han estado basadas en las características personales de los líderes (*Aproximación de los Rasgos*), o en las capacidades del líder (*Aproximación de las Habilidades*); la llamada *Aproximación del Comportamiento*⁹⁰ se basa “en lo que los líderes hacen y cómo reaccionan” (Northouse, P. G. 2015: 72, 73). Este marco teórico se desarrolló a partir de las evidencias aportadas por Stogdill, R. M. (1948) y de forma casi simultánea en la *Ohio State University* y en la *University of Michigan*. Los estudios se basaron en cómo los gestores combinaban tareas y relaciones humanas en el entorno de las organizaciones (Bryman, A. 1992: 5,6; Northouse, P.G., 2015). Por un lado, académicos de la *Ohio State University* desarrollaron el hoy muy conocido *Leader Behavior Description Questionnaire*⁹¹ (LDBQ). Mientras tanto, la Universidad de Michigan centró sus estudios en el impacto del comportamiento de líderes en grupos pequeños. Revisados los modelos, (que en la época incluyeron conceptos, más alambicados) en realidad los investigadores de ambas universidades llegaron a resultados similares, y es que básicamente los líderes tienen dos tipos de comportamiento: los orientados a la operación o a la consecución de tareas y los orientados a mejorar las relaciones humanas. Según alguno

90. “*The Behavioral Approach*”.

91. Cuestionario Descriptivo del Comportamiento del Líder. Traducción del Autor.

de los dos comportamientos sea el dominante, así será la organización. Posteriormente se desarrolló un modelo gráfico: el “Blake and Mouton Managerial Leadership Grid⁹²” (Blake, R. y Mouton, J., 1964: 6, 1981: 124) en el que se mide a las organizaciones por su “preocupación por los resultados”, en uno de los ejes; y la “preocupación por las personas”, en el otro. Así en función de la preocupación dominante se definen cuatro estilos de liderazgo: “*Autoritaria y Cumplidora*⁹³”, que muestra más preocupación por los resultados y poco por las personas; “*Gestión Club de Campo*⁹⁴”, más paternalista, que pone el énfasis en las relaciones con las personas y no tanto en los resultados; “*Gestión Empobrecida*”, que no pone el énfasis ni en resultados ni en personas y finalmente la óptima que es la “*Gestión de Equipos*⁹⁵” y que combina una alta preocupación por resultados y un gran énfasis en las personas. A las organizaciones intermedias que se encuentran a medio camino entre ambos ejes, Blake, R. y Mouton, J., (1964: 13, 61) las denominan, “*Gestión a Medio Camino*⁹⁶” y en esa zona se encontrarían las organizaciones con cierta preocupación por ambos vectores, que no alcanzan resultados sobresalientes.

En este sentido, el modelo de la *Aproximación del Comportamiento* funcionaría tratando de mover los estilos de liderazgo a través de los ejes antes mencionados, con lo que las organizaciones de tipo “Club de Campo” habrían de orientarse más a resultados, y las de tipo autoritario deberían reforzar las relaciones humanas para alcanzar el estadio de “Gestión de Equipos”, que sería la ideal en cualquier organización pujante.

4. La “Aproximación Situacional o Liderazgo Situacional”

Como su propio nombre sugiere⁹⁷, esta aproximación pone el énfasis en las diferentes situaciones que un líder tiene que afrontar en su desempeño. Investigadores como Hersey, P. (1969) o Schermerhorn Jr., J. (1997:4-11)

92. Parrilla de gestión y liderazgo.

93. “Authority-Compliance”.

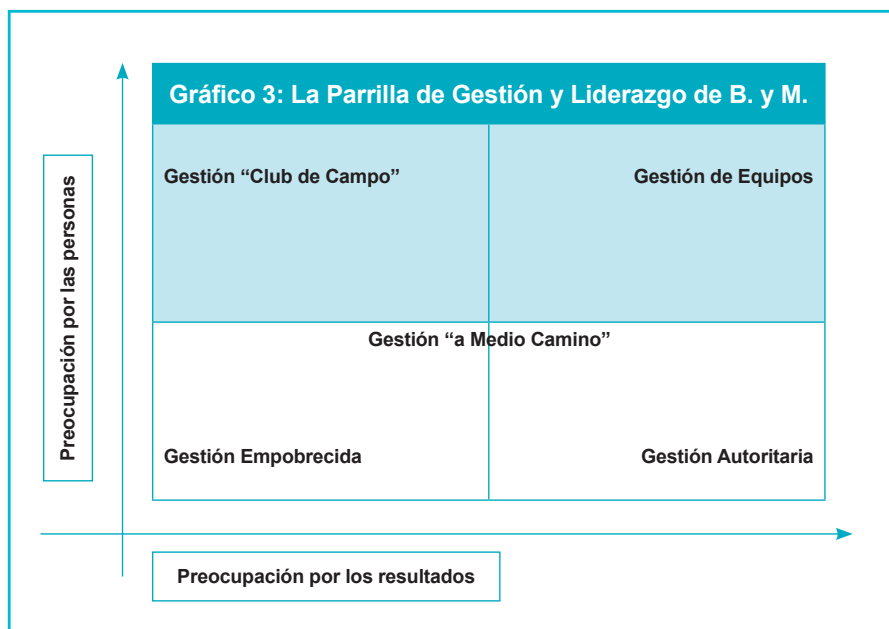
94. “Country-Club Management”

95. “Team Management”

96. “Middle-of-the-road Management”

97. “*Situational Approach*”.

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL



la consideran como una teoría denominada *Situational Leadership Theory*, pero Northouse, P. G. (2015.: 93) la describe como aproximación⁹⁸, aunque la reconoce como “una de las más extensamente reconocidas [...] se ha refinado y revisado varias veces desde su creación y se utiliza de forma extensiva en formación de desarrollo del liderazgo”. Los padres de este modelo fueron Hersey, P. y Blanchard, K. (1969) en el que desarrollan un modelo prescriptivo sobre liderazgo que sugiere cómo un líder puede ser más eficaz en diferentes tipos de organizaciones con diferentes tipos de objetivos (Northouse, P.G., 2015). La *Aproximación Situacional* explica que el estilo de liderazgo se traduce esencialmente en dos comportamientos: “comportamiento directivo” y “comportamiento orientativo”⁹⁹. El estilo no es fijo ni único, varía según la situación y, sobre todo a través del tiempo, en función de con quién se aplique. Más tarde, Blanchard, K., Zigarmi, P. y Zigarmi, D. (2013) desarrollaron el modelo hasta su máxima sofisticación, identificando cuatro tipos de estilo de liderazgo: “director”, “entrenador”,

98. Que es la categoría que nosotros le asignaremos.

99. “Directive behavior”, “supportive behavior”.

“orientador” y “delegador”, según se sitúe en un eje de mayor dirección o mayor apoyo orientador. Según la mencionada metodología de Blanchard et al (2013), los cuatro estilos pueden coincidir con el ascenso del líder en la organización:

- **Estilo director:** Se basa en un comportamiento del líder *muy directivo y poco orientativo*, que sería más efectivo para subordinados con escasa competencia pero un alto grado de compromiso con la organización.
- **Estilo entrenador:** El líder tiene un comportamiento *muy directivo y muy orientativo*. Sería más efectivo para personal con escasa competencia y poco compromiso.
- **Estilo orientador:** El líder en este caso utiliza un estilo *muy orientativo y poco directivo* que sería el comportamiento con personas con competencias moderadas o altas y un grado de compromiso variable.
- **Estilo delegador:** En este caso, el líder utiliza un estilo *poco directivo y poco orientador* que funcionaría mejor con personas muy competentes y muy comprometidas.

Como todos los modelos, el de *Liderazgo Situacional* tiene fortalezas y debilidades. Según Northouse, P. G. (*op. cit:* 99) la principal fortaleza es que es un sistema muy utilizado en el entorno de la formación directiva orientada a aprender como conductas válidas. Efectivamente, como jefe o como líder es posible reconocerse en alguno de los cuatro estilos, que favorecen la prescripción docente. Sin embargo, la debilidad señalada por el mismo autor es que existe una base de evidencia científica todavía escasa para el modelo. Explica Northouse, P. G. (2015) que aunque se han realizado un gran número de tesis doctorales sobre Liderazgo Situacional, es muy poco lo que se ha publicado, privando al modelo de su consideración de teoría. Tampoco se han aportado evidencias palpables de que los diferentes estilos hayan tenido un impacto medible en comportamientos o resultados en las organizaciones.

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

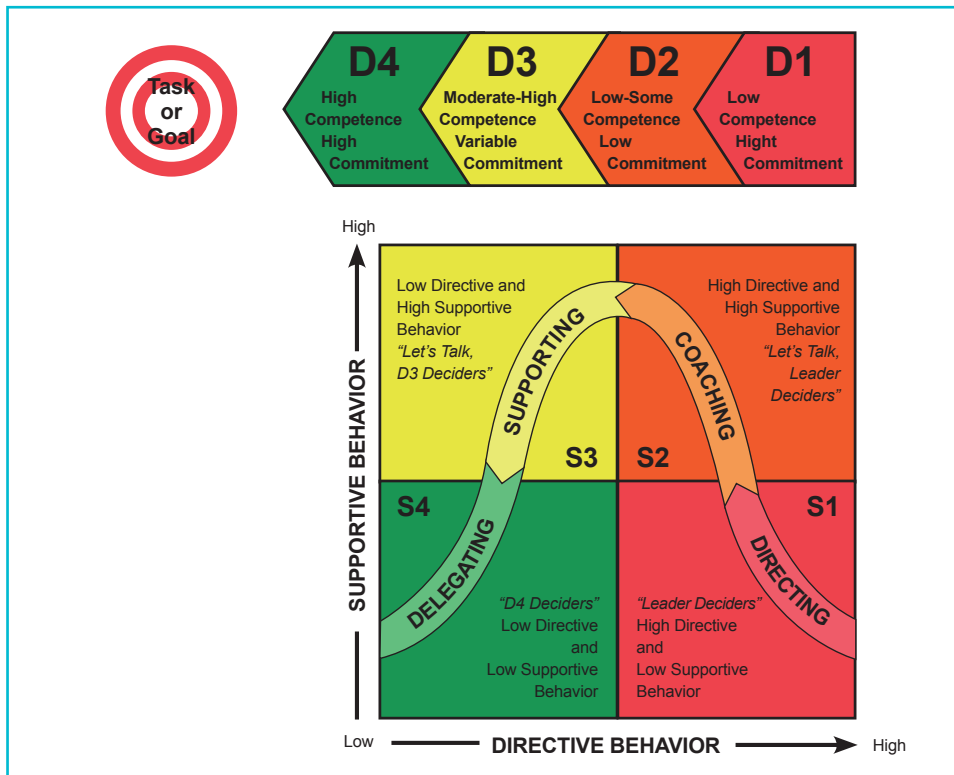


Gráfico 4. Modelo de Liderazgo Situacional.

5. Teoría del “Sendero-Objetivo”

La Teoría “*Sendero-Objetivo*”¹⁰⁰ es la primera de las descritas por Bryman, A. (1992: 11) como una de las pertenecientes al tipo de *aproximaciones de contingencia*, cuyo tema central es que el liderazgo depende en gran medida de las diferentes situaciones. Esta teoría desarrolla el modo en el que un líder motiva a sus seguidores para conseguir determinados fines. Se basa fundamentalmente en investigaciones exhaustivas sobre aquello que *motiva* al grupo. Si la *Aproximación Situacional* versaba sobre la adaptación del líder al grado de desarrollo competencias-compromiso de sus seguidores; la Teoría “*Sendero-Objetivo*” estudia la relación entre el estilo del líder, las características de los seguidores y el entorno de la organización (Northouse, P.G., 2015.: 15). Esta teoría se desarrolló a partir de los años 70, gracias a los trabajos y

100. *Path-goal theory*.

las publicaciones de Evans, M. G. (1970: 277-298), House, R. (1971: 321-328, 1996: 323-352), House, R., Dessler, G. (1974) y House, R. y Mitchell, R. R. (1974: 81-97). Como el propio House, R. (1996) argumenta, la teoría busca encontrar los patrones de comportamiento de los líderes “*que aumentan el apoderamiento y satisfacción de los subordinados en unidades de trabajo, así como su eficacia*”.

En general, la teoría desarrolla un sistema que permite al líder ayudar a sus seguidores por el sendero que les conduce al objetivo, con la tarea principal de eliminar obstáculos. El fin último es la productividad. En el desarrollo de esta teoría el líder lleva acabo cuatro tipos de acciones; “define los objetivos”; “aclara cuál es el camino”; “elimina obstáculos” y “proporciona apoyo”¹⁰¹. De esta manera, el seguidor que transita el sendero marcado, verá facilitado el cumplimiento del objetivo por la acción del líder.

Según Northouse, P. G. (2015: 121) los “grandes componentes de la teoría “Sendero-Objetivo” son:

- **Comportamiento del líder**, que puede ser:
 - Directivo
 - Orientador
 - Participativo
 - Orientado a resultados
- **Características de los seguidores**
- **Características de las tareas**
- **Motivación**

Esta teoría es interesante porque define muy bien los actores del proceso de liderazgo: al líder, a los seguidores, las tareas, el camino que hay que seguir y la motivación, todo conjugado en pos de un fin u objetivo. Estos elementos son muy recurrentes y útiles que se volverán a tocar más adelante. Northouse, P. G. (2015: 123) señala como principal debilidad de esta teoría la complejidad generada por la gran

101. *Defines goals; clarifies path; removes obstacles; provides support.* Traducción del autor.

cantidad de diferentes variables, si se quisiera aplicar un modelo universalmente eficaz. Efectivamente, la teoría aparenta ser válida en el marco teórico o descriptivo. Distinta sería su aplicación práctica, que requiere establecer reglas generales o pautas basadas en cuatro comportamientos diferentes, con diversos tipos de seguidores, con tareas de dificultad variable, con distintos grados de motivación y en diferentes organizaciones. Sería excesivamente laborioso crear procedimientos válidamente contrastados basado en la esta teoría.

6. Teoría del “Intercambio entre el Líder-Miembro”

El origen de esta teoría se encuentra en los trabajos de Dansereau, F., Graen, G. B. y Haga, W. (1975: 46-78) que concluyeron que realmente el proceso de liderazgo se basa en una serie de “relaciones binómicas verticales¹⁰²” entre el líder y sus subordinados¹⁰³. Es la primera teoría de las revisadas hasta ahora que no está centrada en la figura del líder, sino que se centra en las interacciones entre el “binomio” líder-seguidor tomadas como proceso (Northouse, P. G., 2015: 137-139). Es decir, el proceso de liderazgo se basa en la multitud de relaciones entre el líder y el seguidor. Dansereau et al (1975: 46-78) descubrieron que estas relaciones eran fundamentalmente de dos tipos. Por un lado, aquellas relaciones binómicas en las que se había negociado con los subordinados una *ampliación de sus responsabilidades*. Por otro, aquellas relaciones líder-seguidor basadas en lo formalmente especificado por su contrato. Al conjunto del primer tipo de relaciones se las denomina “*in-group*” (grupo de dentro) que sería el núcleo duro del líder, su círculo de mayor confianza. Por el contrario, a las relaciones de segundo tipo se las denominaría “*out-group*” (círculo de fuera). Según esta teoría, los miembros del “*in-group*” o núcleo duro están dispuestos a hacer más cosas de lo estrictamente especificado por su contrato y a cambio el líder hace más por ellos (Northouse, P.G., 2015: 138). Se produce un proceso de intercambio de mayor calidad en la que ambas partes salen ganando. Estudios posteriores llevados a cabo por Graen G. B. y Uhl-Bien, M. (1995: 219-247), demostraron que la calidad de los intercambios resultaba en menor atrición de personal;

102. *Vertical dyad linkage*.

103. *Leader-Member Exchange (LMX) Theory*.

mejores evaluaciones individuales; mayor capacidad de promoción y más implicación en la organización, así como más y mejor apoyo del líder. Es definitiva, el proceso de liderazgo se basa en las relaciones e intercambios *interpersonales* entre el líder y sus seguidores, constatándose en dicho proceso diferencia en la calidad de los intercambios. Según sea su calidad, los subordinados se dividen en dos categorías, el “grupo de dentro” y el “grupo de fuera”. Concluimos que esta teoría acierta al describir dos tipos de actitudes en cualquier grupo de subordinados: los más *comprometidos* con su jefe y los que apenas lo están, algo que pasa en cualquier organización. Llama la atención que esta teoría es muy cruda en su naturaleza porque habla de “intercambios” basados en un *do ut des* puramente utilitarista. La teoría obvia el hecho de que en las relaciones profesionales entran en juego otros factores que trascienden el mero “intercambio”: afecto, amistad, lealtad, admiración, satisfacción por el trabajo bien hecho. Puede que *de facto*, en las organizaciones haya más de un grupo atendiendo a la relación con el líder, pero cabría preguntarse si esto no está más bien en la naturaleza de las relaciones humanas, más que en un acto deliberado desarrollado por un modelo teórico. Además, como también apunta Northouse; P. G. (2015: 147), la *Teoría del Intercambio Líder-Miembro* es muy descriptiva pero sorprendentemente poco prescriptiva sobre cómo hay que crear o fomentar esos “intercambios de calidad” con lo que no ofrece un método de actuación válido para implantar el proceso.

7. Liderazgo Transformador

El *Liderazgo Transformador*¹⁰⁴ es una aproximación teórica que basa su existencia en un nuevo paradigma, el “Nuevo Liderazgo” que se basa en el carisma y la mayor efectividad en la conexión entre líder y seguidor. En sus estudios específicos sobre carisma (Bryman, A. 1992: 22-24) argumenta que el sociólogo alemán Max Weber que lo definía como “una cualidad de un individuo por virtud de la cual éste es considerado como excepcional”. Al contrario que el liderazgo basado en el intercambio transaccional, visto en el punto anterior, el liderazgo transformador tiene muy en cuenta tanto las necesidades del líder, como del subordinado. En el desarrollo de este modelo, tiene un interés primordial la motivación y la

104. *Transformational Leadership*.

capacidad del líder de explicar con efectividad la importancia de la tarea para acrecentar el deseo del subordinado para realizarla (Northouse, P. G. 2015: 162). Como se comprueba, el concepto de “carisma” añade una nueva variable al proceso de liderazgo. Según esta corriente, sólo con carisma no se genera un liderazgo efectivo, pero sin él es muy difícil lograrlo. Bryman, A. (1992: 91) relaciona carisma, organizaciones y el paradigma del *Nuevo Liderazgo*. El carisma sería el don que poseen algunas personas para conseguir una fácil *conexión emocional* (Bass, B., 2008) con el subordinado. El concepto de “liderazgo transformador” (*transformational leadership*) fue acuñado por Downton, J. (1973: 260), que estudió el proceso del *liderazgo rebelde*. Otro autor de referencia en el liderazgo transformador es Mc Gregor Burns, J. (1978: 12). Revisando su obra *Leadership*, se identifican tres áreas muy relevantes en el libro: el “poder del liderazgo”, “liderazgo del poder” y “liderazgo político.

Para Burns, J. (1978: 425) el liderazgo es:

“El proceso recíproco de movilizar, con persona con ciertos motivos y valores, variados recursos políticos y económicos en un contexto de competición y conflicto, para conseguir fines mutua e independientemente tenidos por líderes y seguidores”.

Aunque es una definición complicada y de formulación mejorable, el *propósito colectivo* es para este autor el motor del liderazgo transformador. Se percibe en su definición el carácter plenamente utilitarista del liderazgo, lo que no es sorprendente dada la relación del autor con las cimas del poder y concretamente presidentes y políticos estadounidenses.

8. Liderazgo Auténtico

“Después de años estudiando a los líderes y sus rasgos, creo que el liderazgo empieza y termina en la autenticidad. Es ser tú mismo”.

Ésta es la descripción que hace George, B (2003: 11) como precursor de la corriente de *Liderazgo Auténtico*¹⁰⁵. En la década pasada, Avolio B. y Gardner, W. (2005: 315–338) se cuestionaban cuáles eran las

105. *Authentic Leadership*

fuerzas *ambientales* y *organizativas* que habían empujado al desarrollo del pensamiento sobre liderazgo auténtico:

“El liderazgo siempre ha sido más difícil en tiempos complicados, pero los nuevos factores de estrés a los que se enfrentan hoy las organizaciones alrededor del mundo llaman a un enfoque renovado sobre lo que constituye el liderazgo genuino” (Avolio B. y Gardner, W. (2005: 316).

El *Liderazgo Auténtico* representa una de las más nuevas áreas de investigación y se basa precisamente en solventar el dilema sobre si los líderes lo son con autenticidad (Northouse, P. G. 2015: 195) o lo son por estricta obligación. Esta nueva área de investigación surge de la crisis global de principios de siglo, con los sonados escándalos financieros como el de Enron, Worldcom o Lehman Brothers en Estados Unidos. Los escándalos fueron la cara visible del posterior hundimiento de parte del sistema financiero de Wall Street, relacionado en créditos basura e hipotecas *sub-prime*. También en España se han vivido los escándalos de los *derechos de suscripción preferente* o las llamadas “tarjetas black”. Estos episodios demuestran que en ocasiones el liderazgo empresarial puede ser lucrativo y eficaz pero completamente corrupto. En el desarrollo de teorías sobre liderazgo transformador, la autenticidad es un factor importante, o como dice Northouse, P. G. (2015: 197) la perspectiva *intrapersonal* que incorpora la auto-conciencia, *auto-regulación* y el *auto-concepto*¹⁰⁶. Es decir, el líder se valora como actor dentro de unas normas. La aproximación más conocida sobre *Liderazgo Auténtico* es la de George, B. (2003). Basada en una entrevista con 125 líderes, George descubrió que los “líderes auténticos” tienen un deseo genuino de “servir a los demás”, tienen un gran conocimiento de sí mismos y se sienten libres para actuar desde unos valores profundos (Northouse, 2015: 197). Analizando la obra de George (2003: 18) descubrimos las cinco características comunes que él denomina *dimensiones del liderazgo auténtico*:

- **Propósito:** Los líderes entienden cuál es su propósito en la organización.

106. *Self-knowledge, self-regulation, self-concept.*

- **Valores:** Tienen fuertes valores sobre lo que es correcto hacer en cada momento.
- **Relaciones:** Establecen relaciones de confianza con los demás.
- **Autodisciplina:** Actúan con una gran auto-disciplina basada en sus valores.
- **Pasión:** Tienen una gran pasión por cumplir su misión.

Es sencillo comprobar que estas son características relacionadas con “jefes buenos” que hacen que sus organizaciones se desarrollen y crezcan.

9. “Liderazgo Sirviente”

El concepto de *Liderazgo Sirviente*¹⁰⁷ se considera uno de los modelos más paradójicos y sin embargo es uno de los que se han consolidado con el tiempo. Se pregunta Frick, D. (2004: xv) si “los papeles de un líder y un sirviente pueden fusionarse la misma persona” y su respuesta es afirmativa. También explica Northouse, P. G. (2015: 225) que el liderazgo sirviente es un concepto aparentemente contradictorio y “contrario al sentido común”, porque en el paradigma tradicional del liderazgo uno guía y los demás le siguen. “¿Cómo puede ser una persona un líder y un servidor al mismo tiempo?”, se pregunta igualmente el autor.

El origen del *liderazgo sirviente* se encuentra en los trabajos y publicaciones de Greenleaf, R. (1970, 1972, 1998 2003). Se trata de una aproximación holística con una gran componente ético que envuelve todas las actuaciones del líder y muy relacionada con la ética del liderazgo. El Greenleaf Center for Servant Leadership, 2016, explica esta visión así:

“El Liderazgo Sirviente es una filosofía o compendio de prácticas que enriquece la vida de los individuos, crea mejores organizaciones y al final consigue un mundo más humano y justo [...] empieza con el sentimiento natural de que uno quiere servir y antes que nada, servir.”¹⁰⁸

107. “*Servant Leadership*”.

108. Traducción del autor.

Greenleaf, R. (2003) concibe este tipo de liderazgo como generoso y delegador, sin afán de protagonismo:

“Los verdaderos líderes no siempre tiene que liderar, sino que dejan liderar a otros cuando es más apropiado”¹⁰⁹.

Greenleaf demostró que la “paradoja” puede ser más aparente que real, porque también el sentido común nos dice que un líder genuino se preocupa sinceramente por las vicisitudes de su equipo: les enseña; les corrige; les apoya; les resuelve problemas y se toma más molestias para ayudar a sus subordinados que un jefe distante, despreocupado o centrado en los resultados. En definitiva, el líder sirve a los suyos, parte de su trabajo es que sus subordinados realicen un trabajo eficaz con paciencia, capacidad de escucha, intuición, reflexión y estudio (Frick, D. 2004: 4).

Hay prestigiosos autores que se inspiran en el humanismo cristiano, Blanchard, K. y Hodges, P. (2003) establecen un paralelismo entre ejercer este liderazgo servidor y las enseñanzas y estilo de vida de Jesús de Nazaret. Recientemente hay autores que han tratado de ofrecer un creciente grado de empirismo al liderazgo sirviente (Van Dierendonck, D., 2011: 1228-1261) para desarrollar un modelo teórico sobre este tipo de liderazgo, como han tratado de realizar llevar a cabo dos grupos de investigadores: Liden, R., Wayne, J, Zhao, H y Henderson, D. (2008: 161-177) y Liden, R., Panaccio, A., Hu, J. y Meuser, D. (2014).

El modelo de Liderazgo Sirviente tiene tres componentes: “Condiciones Antecedentes”, “Comportamientos del Líder” y los “Resultados”¹¹⁰. El modelo de Liden et al (2008, 2014) se esquematiza de la siguiente manera:

- **Condiciones Antecedentes**
 - a. Contexto y cultura
 - b. Atributos del líder
 - c. Receptividad de los seguidores

109. Ídem.

110. *Antecedent conditions, leader behaviors and outcomes.*

- **Comportamientos del “Líder servidor”**
 - a. Conceptualizar
 - b. Sanar emocional
 - c. Colocar a los seguidores en primer plano
 - d. Ayudar a los seguidores a desarrollarse y tener éxito
 - e. Comportarse éticamente
 - f. Apoderar
 - g. Crear valor para la comunidad

- **Resultados**
 - a. Aumento del rendimiento y desarrollo de los seguidores.
 - b. Aumento del rendimiento de la organización.
 - c. Impacto social.

El *Liderazgo Sirviente* resulta atractivo y es lógico pensar que si un líder se preocupa de ese modo por su equipo, el resultado lógico será un impacto positivo en los seguidores. Este impacto, produciría a su vez que los fines de la organización sean mejor servidos. Sin embargo, se trata de un modelo teórico, con escasa base empírica cuantitativa. Aunque muchos trabajadores hayan experimentado que los jefes dedicados influyen en ellos para hacerles sentir mejor y rendir más, falta la base de experimentación. Así lo apunta Northouse, P. G. (2015: 241) “muchos de los que ponen en práctica el modelo de *Liderazgo Sirviente* no son necesariamente investigadores que quieran realizar estudios para probar la validez de la teoría”. Esta aproximación es muy filosófica pero poco prescriptiva, la actitud curativa de “sanar emocionalmente” puede sonar muy bien, pero ¿cómo se aplica? ¿Cómo pueden personas de diferentes personalidades, en diferente contexto tener tal actitud de servicio? Y sobre todo ¿Qué evidencias científicas existen de que esta actitud consigue más fácilmente que el equipo alcance sus objetivos? Se expondrá más adelante que una de las grandes debilidades de la mayoría de las teorías y aproximaciones sobre el liderazgo reside precisamente en establecer leyes o principios basados en comportamientos individuales, dentro de colectivos complejos sometidos a multitud de variables como son el entorno, el estado de ánimo, la inteligencia, el talento, el tipo de organización, el tipo de tarea, el factor económico y otras muchas.

10. Liderazgo Adaptativo

El autor precursor de los estudios sobre *Liderazgo Adaptativo*¹¹¹ es Heifetz, R. (1994:99-126) y sus trabajos se centran en cómo los líderes son capaces de hacer que sus equipos cambien y se amolden a circunstancias nuevas.

“*El liderazgo sería algo seguro si su organización o su comunidad se enfrentara a problemas para los que ya conoce la solución*” (Heifetz, R. A., & Linsky, M., 2002: 11).

La base de partida de este modelo es que a los problemas para los que conocemos la solución los llamamos “problemas técnico”, pero además de ellos, tenemos “retos adaptativos” para los que la solución no viene dada y que obligan al líder a adaptarse (Heifetz, R. A., & Linsky, M., 2002: 11-12). El liderazgo adaptativo se centra en otra faceta crucial: la casi infinita variabilidad de circunstancias en las que se produce el liderazgo, antes descrita. En una sociedad complicada, no se repiten dos situaciones de liderazgo idénticas. Incluso en una misma organización, con las mismas personas, no siempre las acciones son idénticas en circunstancias similares. Pues bien, también esta intrínseca variabilidad en el ejercicio del liderazgo ha tenido su foco de estudio. Así, el *Liderazgo Adaptativo* se orienta a animar a los seguidores o subordinados a adaptarse a dificultades, resolver problemas, retos y cambios. Para ello se centra fundamentalmente en tres aspectos: las *actividades del líder, el trabajo de los seguidores y los contextos*¹¹² (Northouse, P. G. 2015: 257). Heifetz y su grupo de colaboradores, desarrollaron un modelo teórico del liderazgo que contiene tres variables: los *retos situacionales, el comportamientos del líder y el trabajo adaptativo*¹¹³, y se puede esquematizar de la siguiente manera:

- **Retos situacionales**
 - a. Retos técnicos
 - b. Retos técnicos y adaptativos
 - c. Retos adaptativos

111. Adaptive Leadership

112. *Activities of the leader, work of followers, contexts.*

113. *Situational challenges, leader behaviors, adaptative work.*

- **Comportamientos del líder**
 - a. “Sube al balcón¹¹⁴”
 - b. Identifica el reto adaptativo.
 - c. Regula la ansiedad del equipo
 - d. Mantén una Atención Disciplinada
 - e. Devuelve el trabajo a la gente
 - f. Protege las voces de los líderes de abajo

- **Trabajo adaptativo**
 - a. Entorno de acogida
 - b. Interacción entre líder y seguidor

La aplicación práctica de este modelo prevería que ante diferentes retos el líder tiene que tener diferentes comportamientos para que su equipo pueda afrontar retos técnicos y cambiar para lograr superar los retos adaptativos. Este modelo está todavía en su fase formativa y sujeto a posteriores desarrollos.

11. Otras áreas de estudios sobre liderazgo

Además de las nueve teorías y aproximaciones que hemos descrito, existen otras que también han sido objeto de estudio, algunas de las cuales resumimos en la siguiente relación:

- **Aproximación psicodinámica:** Se centra en los motivos ocultos o subconscientes que llevan al líder a determinados comportamientos, teniendo en cuenta el aspecto emocional.

- **Liderazgo de equipos:** Se centra en la efectividad del líder para conseguir determinados rendimientos de un grupo cohesionado de seguidores, siempre en entornos de gran complejidad.

- **Ética del liderazgo:** Pone el énfasis en comprobar cómo los líderes con un fuerte compromiso ético son más efectivos.

- **Liderazgo y género:** Examina las diferencias en el estilo de liderazgo entre hombres y mujeres.

114. Alejarse del problema para verlo con perspectiva.

- **Liderazgo rotatorio:** Es un liderazgo secuencial en situaciones de crisis en el que el mando de la operación pasa a los diferentes especialistas de la emergencia.

12. Autores de habla hispana

De manera equivalente a lo que sucede en obras del orbe anglosajón, resulta complejo resumir lo nuclear de los estudios del liderazgo en español, ya que también existen centenares de miles de publicaciones sobre la materia. También se ha explicado cómo muchas de ellas carecen de valor científico, aunque sean una fuente de conocimiento vivencial, basada en observaciones conceptualizadas del entorno laboral. Del gran número de obras que se han revisado y descartado, un ejemplo paradigmático es el libro de Cardona J. M. (2010), titulado *Liderazgo Personal. ¡Logre resultados y supere la crisis!* Se trata de un manual didáctico muy útil, pero sustentado exclusivamente en pautas fruto de la experiencia, no en conclusiones empíricas. También existen múltiples publicaciones de auto-ayuda que contienen lecciones valiosas o aplicables, pero que no se han considerado desde un punto de vista académico.

Por el contrario, sí son reseñables algunos autores de habla hispana que se han adentrado en los estudios de liderazgo. Entre ellos destacan Duro, A. (2006) autor de una obra sobre liderazgo organizacional; Jiménez, A. (2013: 33-69) que centra sus trabajos en la creación de valor añadido a través del liderazgo de las personas; Lizcano, J. L. (2007), autor de la obra *Liderazgo*; la profesora Martínez Guillén, M. C. (2012) que se centra en la relación de autoridad y la diferencia entre poder y autoridad en la gestión empresarial; Álvarez de Mon, S. (2001) que introduce el concepto de anti-liderazgo; o Cañaverall, I. y Feliu; J. (2015) que se adentran en las interconexiones entre el talento y las emociones. También, los autores argentinos Lupano, M. L. y Castro, A. (2013) que proponen varias fórmulas de evaluación de las teorías de liderazgo.

Por otro lado, en el año 2004 la edición de América Latina de *Harvard Business Review* (2004) dedicó su número 82, volumen 1 un monográ-

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

fico titulado “Dentro de la Mente del Líder” identificando diferentes aspectos del líder efectivo. También es destacable la aparición de la *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, editada en español por la universidad de Virginia, Regent University School of Global Leadership and Entrepreneurship. Su primer número se editó en 2012, pero sin embargo, la publicación no tuvo continuidad más allá de 2014.

El Catedrático de Economía de la Empresa y Vicerrector de Investigación de la UDIMA, Bueno Campos, E. (2015: 43) destaca por sus indagaciones científicas en la materia. El autor establece la “teoría del empresario líder” en un enfoque que “define el papel del empresario como visionario, motivador e integrador del grupo humano”.

Deben ponderarse en su justa medida los constantes esfuerzos científicos y académicos que desde hace más de un siglo se desarrollan en el campo de los estudios sobre liderazgo. El trabajo de centenares de autores autorizados, en instituciones del máximo rigor y prestigio, demuestran el pujante interés que suscita la materia. Una tendencia que por el momento no decae y que ha superado modas o tendencias pasajeras. El concepto de liderazgo sigue plenamente vigente.

4.4.2. Aproximación a una evolución de los conceptos de “líder”, “liderato” y “liderazgo” en la sociedad actual: el líder político, el líder deportivo, el líder religioso, el líder de opinión, el líder profesional, el líder militar, el líder carismático, el uso coloquial.

Ha quedado demostrado cómo se produjo el surgimiento y auge del término “líder” y del concepto del “liderazgo”, desde el siglo XIX hasta nuestros días. Descendiendo del plano puramente académico o científico, se ha demostrado que ambos términos están plenamente incorporados al lenguaje actual. Así, de conformidad con el postulado general (*thesis*) y con la hipótesis de este trabajo doctoral, se puede afirmar que el concepto de liderazgo cumple una clara utilidad social. Es materia sujeta a estudio e intenso escrutinio para ayudarnos a comprender cómo unas personas dirigen eficazmente

a otras personas. Partiendo de la base de que la forma léxica “líder” es hoy *polisémica*, resulta útil analizar la evolución simple o compleja de cada uno de sus significados, en diferentes contextos. De hecho, la polisemia de la voz *líder* ya se evidencia en la pluralidad de acepciones ateniéndonos a la *forma léxica* como *artículo lexicográfico* en los diccionarios (Battaner, P. y Torner, S., 2008: 204).

Para analizar la evolución se han identificado varios ámbitos sociológicos en los que las palabras “líder”, “liderato” y “liderazgo” cobran una especial relevancia y se utilizan de manera más habitual: el político, el deportivo, el religioso, el de opinión, el profesional, el militar, el liderazgo carismático y un último que llamaremos “coloquial”, dentro del registro hablado informal.

Estos ocho contextos se agruparán a su vez en dos conjuntos diferentes, atendiendo a que su significado haya evolucionado de forma *simple* o *compleja*¹¹⁵.

Formular el concepto de *evolución semántica* como variable de análisis es algo perfectamente ortodoxo en lingüística, ya que las palabras y sus significados se transforman con el paso del tiempo. Así lo atestiguan múltiples trabajos como los de Asensio, A. G. y Gómez, I. Y. (1993), Stala, E. (2015) o Stengaard, B. (1991), junto con otros académicos e investigadores que utilizan dicho concepto de manera habitual. En las referidas investigaciones se estudian distintos casos de evolución semántica de diferentes palabras¹¹⁶.

Así, llamaremos *significado de evolución semántica simple* a los casos en los que significado y (normalmente) acepción lexicográfica originales han variado poco con el paso de los años. Para este tipo de significado es fácil encontrar sinónimos que pueden explicarse de forma sencilla, con pocas palabras, por ejemplo:

“El líder de la carrera es el que la encabeza”.

115. Para este análisis se ha elegido el concepto de *significado* por encima de la *acepción* ya que esta segunda hace referencia a la dimensión lexicográfica (recogida por los diccionarios) que, a menudo, se queda corta o llega con retraso a los usos coloquiales.

116. Que no resulta productivo traer a colación.

Igualmente, se puede decir con corrección:

“El Ayatolah es el líder religioso de Irán”

Y con casi perfecta sinonimia formular:

“El Ayatolah es el jefe religioso de Irán”.

Acaso existen ciertos matices entre ambos términos, pero resultan casi intercambiables, por ello se trata del significado de “líder” en su evolución semántica simple¹¹⁷.

Por el contrario, hablaremos de *significado de evolución semántica compleja* cuando se constata que la carga semántica se ha distanciado notablemente del uso original. En estos casos el significado está lleno de matices o se ha adentrado de lleno en la esfera académica, siendo objeto de atención científica. Por lo tanto, no resulta sencillo dar una explicación rápida ni encontrar un sinónimo aceptable.

Ejemplo:

“Un jefe no siempre es un buen líder”.

En un entorno empresarial no son intercambiables los términos “líder” y “jefe” o “líder” y “director”. Un jefe o un director además de serlo por razón de su cargo, pueden *aspirar* a convertirse en líderes, con más y mejores competencias. Para explicar los mecanismos que nos lleven a considerar que un jefe sea además un líder, tenemos que adentrarnos en el terreno de la teoría del liderazgo, lo que automáticamente conlleva una carga semántica de una gran complejidad.

Análogamente, cuando decimos que algo es “matemático” significa que es “exacto” o “automático”, se trata de una acepción y un significado simples en el uso del español coloquial. Sin embargo, para explicar las matemáticas más allá de su definición léxica¹¹⁸, uno se adentra en un conocimiento abstracto que hace que su significado sea extremadamente complejo y difícil de entender

117. Aunque escasa, ha habido evolución porque como se ha evidenciado, el término empezó a utilizarse exclusivamente para definir a los jefes de partidos políticos británicos.

118. Definición de Matemáticas: *“Ciencia deductiva que estudia las propiedades de los entes abstractos, como números, figuras geométricas o símbolos, y sus relaciones”.*

para un profano. Desde el punto de vista lexicográfico, el vocablo “líder” se define con mayor facilidad, pero ese no es el caso con los significados que se desprenden de los numerosos estudios del liderazgo. Hay centenares de autores que lo definen de manera dispar, sin ponerse de acuerdo. En estos casos, pues, hablaremos del “líder” en su *significado de evolución semántica compleja*.

1. Significados de evolución semántica simple

Son los significados de uso más común, incluida el habla coloquial. Los encontramos habitualmente en los ámbitos político, deportivo, religioso, en los medios de comunicación y otros.

A. *El líder político*

El *líder político* es una de las figuras más influyentes en la sociedad actual. Es notorio que lo que *digan* o *hagan* los políticos tiene una repercusión automática en los medios de comunicación, con una resonancia que a veces se repite de un medio de comunicación a otro: “El líder de Ciudadanos, Albert Rivera, ha declarado...”. Es frecuente ver diferentes telediarios o escuchar diversos boletines de radio con titulares similares o casi idénticos. Desde el punto de vista semántico se constata que en el contexto político “líder” es sinónimo de “jefe”, sin demasiados matices (que sí se dan en otros ámbitos como el profesional). Cuando alguien dice “la líder del Partido Popular” o “el líder de Podemos” se refiere a uno que manda sobre otros miembros del partido, que generalmente le obedecen. El doctor Murillo de la Cueva, F. L. (2003: 26), analiza la figura del líder moderno en su faceta estética y expresiva y concluye que la decadencia política no conlleva necesariamente malos líderes.

Analizando el caso del actual presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, el catedrático de la UCM, Moreno Luzón, J. (2016) denomina de “extraño” su estilo de liderazgo por no ser ni transaccional ni transformador sino más bien “razonable” o “lógico”, aunque también sería posible denominarlo “liderazgo ético”.

Sin embargo, en general no se asocia la idea del líder político con la persona que tiene un talento especial para dirigir personas

creando un fuerte vínculo emocional con sus seguidores. Todo lo contrario, la política actual es una actividad a veces denostada, como lo evidencia que “los políticos” aparezcan en las encuestas del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) como uno de los principales problemas nacionales. En el Barómetro¹¹⁹ del CIS del mes de diciembre de 2015, los encuestados a los que se les preguntaba “¿cómo calificarían la situación política?”: el 27,5% la definió como “regular”; el 35,1% de “mala” y el 28% de “muy mala”. En relación con “Los/as políticos/as en general, los partidos y la política”: para un 14,8% de los encuestados es uno de los tres principales problemas del país. Este dato revela el grado de desprestigio de la política y los políticos en España.

Esto explicaría también por qué en política el concepto de liderazgo carece de la dimensión semántica o científica de otros ámbitos. La política fue el primer entorno sociológico donde empezaron a usarse los términos “*leader*” y “líder”, primero circunscrito al parlamentarismo británico y posteriormente, por extensión, al español. El contexto original fue la política y en ella ambos términos han sufrido una muy escasa evolución. Se asume con naturalidad que, al igual que existen jefes buenos y jefes malos, existen *líderes políticos buenos* y *líderes políticos malos*. No se detecta, como sí ocurre en otros contextos, que el *líder* sea sinónimo de *buen jefe*.

Si se quiere destacar a un líder político se suele especificar: “fue un gran líder político”, “fue un buen líder político”. En este contexto el término “líder” necesita un adjetivo calificativo. En lenguaje periodístico, también se utiliza “líder” como sinónimo de jefe en muchos otros ámbitos: “el líder de la banda de atracadores”, “el líder del cártel de Sinaloa”, cuando la voz más apropiada sería quizá “cabecilla”.

B. El líder deportivo

El uso de los términos “líder” y “liderato” en el mundo del deporte tampoco ofrece muchos matices semánticos. Prácticamente man-

119. Estudio n°3121. BARÓMETRO DE DICIEMBRE 2015.

tiene su acepción tradicional de “el que encabeza una competición deportiva”, o más recientemente “*Persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, especialmente en una competición deportiva*¹²⁰”. Es destacable que últimamente la voz “liderato” se está reduciendo casi exclusivamente al contexto deportivo. No hablamos de “liderato militar” o “liderato de opinión”; en esas ocasiones nos resulta apropiado usar el sustantivo “liderazgo”. La aparición del término *liderato*, años antes que el de *liderazgo* sugiere que el contexto deportivo fue el segundo en el que empezó a usarse el concepto, probablemente por influencia de la política. Actualmente se habla de “el líder” con un significado que en competiciones deportivas tiene escasos sinónimos: hablamos del “líder de la Liga” pero no “cabeza de la Liga”. En todo caso diríamos “el primero de la competición” o usaríamos la perífrasis el que “encabeza la competición”; el que “va en cabeza de la clasificación”. Curiosamente, cuando se produce un empate a puntos en la cabecera de la competición, se utiliza también el neologismo “*co-líder*”, uso que todavía no ha sido registrado en el diccionario de la RAE. Tampoco en el mundo de los deportes ofrece el término “líder” muchas más variaciones semánticas. Sin embargo, al contrario que en la política, el *liderato* es algo muy bueno, porque el que termina siendo líder se convierte en ganador o en campeón. Vemos pues, una gran diferencia semántica entre el “líder político” y el “líder deportivo” pero con limitada sinonimia y escasa variación dentro de sus respectivas categorías.

El liderazgo también ha sido objeto de abundante estudio en su significado de evolución semántica compleja. Por ejemplo, los profesores de la Universidad de Málaga Mendo, A. y Ortiz, J. (2003: 6-28) han desarrollado estudios sobre el “liderazgo en los grupos deportivos” en los que un líder, un entrenador quiere ganarse el respeto y confianza de los seguidores. Castilla, J. F. y Ramos, L. C. (2012: 137-142) establecen un paralelismo entre rendimiento deportivo y estilo de liderazgo en los jóvenes.

120. Diccionario de la Lengua Española. Edición del Tricentenario. Real Academia Española, 2015.

De todas formas, a pesar de este desarrollo teórico, quizá por la gran influencia que tienen los estudios de liderazgo en todas las esferas de la sociedad, su significado más extendido en el ámbito del deporte es de evolución semántica simple.

C. *El líder religioso*

Posiblemente por analogía con la política, se utiliza también la expresión “líder religioso”. El término se usa para definir al director espiritual o cabeza visible de una confesión, religión o facción religiosa. Con excepción de pocas figuras de talla mundial como el Papa, el Pope o el Dalai Lama, a los que nos referimos directamente por sus cargos, el término se utiliza cada vez más para designarlos. Son ejemplos: “el líder de la iglesia evangélica”, “el líder suní”, “el líder anglicano”. Tristemente también se utiliza para describir a los jefes de grupos terroristas de índole religiosa: “Ha sido abatido, Osama Bin-Laden, líder de Al-Qaeda”, “El líder de Boko Haram se encuentra en paradero desconocido”.

Consecuencia de lo anterior, como fenómeno relacionado con la seguridad internacional e incluso la geopolítica, el liderazgo religioso es también objeto de creciente escrutinio académico. La religión, usada espuriamente, es motivo de confrontación entre países y modelos de convivencia.

Hace casi cuatro décadas, el profesor de la Universidad de Cambridge, Gilmartin, D. (1979: 485-517) ya describía los graves problemas de los líderes religiosos pakistaníes en el Punjab. Por su parte, el profesor de la Universidad de Illinois, Barnes, D. F. (1978: 1-18) establece un paralelismo claro entre el carisma y el liderazgo religioso.

Al margen de estos interesantes estudios, sin embargo, lo relevante es que *líder religioso* y *jefe religioso* son construcciones casi equivalentes y comúnmente utilizadas, por lo que su utilización se sitúa en el contexto de una evolución semántica simple.

D. *El líder de opinión*

El término “líder de opinión” es un sub-producto de los medios de comunicación y actualmente también es aplicable a las redes sociales. Para Camps, G. R. (2009) existe claros vasos comunicantes entre política, opinión pública y comportamiento electoral en España. Por esa misma razón, este tipo de liderazgos cobra una gran importancia. Para Hawkins, D. I., Best, R. J., Coney, K. A., y Santacruz, L. (1994), la influencia externa del líder de opinión es clave en la decisión de compra de los consumidores, con lo que este tipo de personajes también adquieren peso como factores comerciales y económicos.

Existen determinados medios de comunicación que de forma colectiva se convierten en *líderes de opinión*. Individualmente, también son líderes de opinión personas destacadas como presentadores, artistas, tertulianos, intelectuales o periodistas. Realmente sería más apropiado hablar de “líderes de opinión pública”. Como la influencia sobre la opinión pública es tan crítica en la política moderna, estos personajes pueden llegar a convertirse en iconos sociales cortejados por los círculos de poder. Es un término que tuvo mucho auge en los años ochenta y noventa, pero que ha caído en cierto desuso. Se genera liderazgo de opinión, como en cualquier tipo de liderazgo, cuando se produce una conexión entre lo que el *líder de opinión* dice y lo que sus seguidores opinan y sienten. El seguidor siempre tenderá a pensar que su líder “dice la verdad”, al opinar igual que él. Para los profesores de la Universidad Loyola de Andalucía, Robles Gómez, M. A. y Fernández Romero, F. J. (2015) el líder de opinión no ha de ser necesariamente un periodista en un medio de comunicación. Para ellos, la comunicación se encuentra en el epicentro de la gestión empresarial, máxime en la era de la *economía digital*.

Además, en las redes sociales, ha aparecido un nuevo neologismo en forma de préstamo que es el “*influencer*”: la persona influyente en este medio y que se mide por el número de seguidores. Hay de muchos tipos de “*influencer*”: de moda, de adolescentes, de

tendencias de decoración, de cocina, etc. Se diría que el *influen- cer* es el “hermano menor” del *líder de opinión* aunque tienen un significado equivalente.

Simplificando, el “líder de opinión” es sencillamente una persona influyente con gran exposición mediática.

2. Significados de evolución semántica compleja

Son más infrecuentes en el lenguaje coloquial. Con amigos o en familia no es habitual utilizar el término “líder” queriendo aprovechar su máxima riqueza semántica. Los significados que se relacionan a continuación, son más bien objeto de estudios académicos y de investigación científica. Se aplican dentro de las ciencias empresariales, la psicología, también en los ámbitos de la organización de personas (líder profesional) y de forma creciente al ámbito militar, probablemente por influencia de la anterior.

Cuando un hablante aprende una nueva palabra, una nueva forma léxica, lo hace asociándola siempre a un significado, es lo que se conoce como *aprendizaje significativo* (Moreira, M. A., 2004: 67-86). Esto quiere decir que para muchas personas el significado de líder es algo relativamente simple, mientras que para otras (en un entorno erudito, empresarial o académico) su significado es más evolucionado y complejo.

En este punto es muy importante distinguir entre *acepción* y *significado*. La acepción es lo que está registrado lexicográficamente en diccionarios a lo largo del tiempo. Pero el significado es algo bien distinto, es el *símbolo* que cada hablante particular asigna a una palabra a través de la interacción con el mundo exterior. El hablante interioriza “lo que la palabra quiere decir” como algo íntimo, aunque en la mayoría de los casos exista coincidencia con otros hablantes (Blumer, H¹²¹., 1982).

En este sentido, los *significados de evolución semántica compleja* que se relacionan a continuación no tienen por qué haber sido aprendidos por *todos* los hablantes, ni *todos* los hablantes han de concederles idéntica simbología o carga semántica.

121. Blumer lo denomina “*interaccionismo simbólico*”.

E. El líder profesional

El liderazgo en términos profesionales es una de las áreas de la gestión que favorece el aprendizaje de técnicas o procesos que permiten mejorar la dirección de personas y el rendimiento de equipos. El liderazgo entendido como una herramienta o técnica de gestión está íntimamente ligada a las teorías y aproximaciones teóricas descritas en la sección anterior. Desde el punto de vista profesional, un líder es alguien que tiene unas competencias que van más allá de las que se le presuponen por su cargo. Uno puede ser *director* de una empresa y ser un buen *gestor*, hacer las cosas correctamente y ofrecer a los accionistas unas ventas y beneficios aceptables. Pero ser un *líder* implica mucho más, como veremos en los puntos a continuación.

Se ha explicado que en el contexto de las organizaciones se considera que el liderazgo implica excelencia en el trato y manejo de los subordinados que integran los equipos. Desde este punto de vista, el liderazgo profesional es el que más ha evolucionado desde el significado primigenio de “jefe parlamentario inglés”, y que entró en el español decimonónico con la voz “*leader*”.

Se considera que un profesional que sepa “liderar” tiene grandes ventajas competitivas sobre otros que lo hagan con torpeza o mal. El asunto tiene una importancia capital: hay organizaciones que fracasan porque sus directivos no saben dirigir personas con el grado suficiente de liderazgo. Sociológicamente, muchos estudios como los referidos sobre *Liderazgo Sirviente*, llegan a la conclusión de que tener buenos líderes crea una sociedad mejor.

Enseñar a que el líder mejore su calidad humana, hace que mejoren sus subordinados y que su desempeño sea más eficaz. El liderazgo tiende siempre a la óptima dirección de personas, con el justo grado de claridad, ejemplaridad, ética, tenacidad, autoridad, valentía e inteligencia para lograr objetivos¹²². Hoy el significado teórico

122. “Con el liderazgo ocurre como con las grandes recetas de cocina: conocemos cuáles son algunos ingredientes, otros los intuimos y otros los ignoramos, pero reconocemos cuándo el sabor es excepcional”. Nota del autor.

del liderazgo es muy complejo y aunque ha tenido una evolución rápida, sigue avanzado.

De forma creciente se comprueba cómo el líder profesional es un *gestor del cambio*. Kotter, J. P. (1996: 4) afirma que el líder ha de conseguir crear una *poderosa coalición* y tener una visión muy clara para serlo. La gestión del cambio es compleja y arriesgada para un líder.

Para Heifetz, R. y Linsky, M. (2002: 101) el liderazgo no puede considerarse sólo como un concepto *glamouroso* que está de moda, sino una actividad que si no se ejerce tino y precaución puede volverse en contra y perjudicar al propio individuo dentro de la organización.

F. *El líder militar*

La presencia de la figura del gran *líder militar* ha sido una constante en la historia de la humanidad, en convivencia con los líderes religiosos o los líderes políticos. La reconocemos en los caudillos, capitanes, reyes, duques, generales, príncipes o almirantes, incluso como monjes templarios. Entonces no se les líderes, pero lo eran.

En la doctrina militar moderna también se está consolidando el concepto de *liderazgo militar*. Ya en los años setenta, el general norteamericano Taylor, M. (1977: 84–93), antiguo superintendente de la academia militar de West Point, se preguntaba en qué consistía el liderazgo militar y, en su caso, si podía enseñarse. El general Taylor descubrió que el liderazgo era una cualidad que iba más allá de la competencia:

“Un líder ideal debe tener cualidades más allá de las de un profesional competente. Si quiere superar los grados subalternos, debe adquirir una mente disciplinada y ordenada, una acostumbrada a pensar fuerte al igual que su cuerpo está acostumbrado a trabajar duro [...] por encima de todo deben tener la capacidad de ejercer mando de una manera que logren y conserven el respeto y la confianza de sus hombres”.

Ya Taylor conceptualizaba que existe una gran diferencia entre *mandar* y *liderar*, porque esto segundo conlleva “respeto y confianza”.

Por su parte, el Manual de Instrucción de Líderes del Ejército Norteamericano describe con detalle el concepto de “desarrollo de líderes”.

“El desarrollo de líderes es el proceso deliberado, continuo, secuencial y progresivo basado en los valores del Ejército, que consigue que soldados y civiles se conviertan en líderes competentes y seguros capaces de tomar acciones decididas. El desarrollo de líderes se consigue tras una vida de síntesis entre conocimientos, habilidades y experiencias que se consiguen a través de tres ámbitos: formación e instrucción institucional, misiones operativas y desarrollo personal”.

Recientemente un grupo de académicos estadounidenses capitaneados por el general de cuatro estrellas Stanley McChrystal han publicado una singular obra sobre el liderazgo de un “equipo de equipos”. En ella se establece un paralelismo entre la complejidad de dirigir una coalición militar internacional en Iraq y Afganistán con el cambiante mundo de los negocios.

En un pasaje, los autores alertan sobre el aumento de confusión que provoca vivir en un mundo cada vez más comunicado e interconectado digitalmente (McChrystal, S. A., Collins, T., Fussell, C. y Silverman, D., 2015: 54). Las organizaciones han pasado de estar en un entorno que ha pasado de ser complicado a impredeciblemente complejo.

En las Fuerzas Armadas españolas se ha hablado tradicionalmente de “mando”, más que de liderazgo y se ha utilizado más el término “jefe” que el de “líder”. Sólo recientemente, y quizá por influencia de la teoría del liderazgo en el resto de la sociedad, se ha empezado a disociar la figura del líder con la del jefe y el

ejercicio del mando con el ejercicio del liderazgo. Como en el resto de los ámbitos sociológicos, hoy un jefe militar no tiene por qué ser un líder y mandar no equivale automáticamente a liderar.

El manual sobre liderazgo actualmente en vigor el Ejército de Tierra Español, titulado *El Mando Como Líder*¹²³, explica lo poderoso que debe ser el vínculo de liderazgo en el campo de batalla para que un soldado obedezca, arriesgando la propia vida en contra de su propio instinto de conservación. Reconociendo que hay tantas definiciones de “líder” como estudiosos de la materia el manual propone su propia definición:

“Se considera líder a la persona que es capaz de influir en un grupo con el fin de alcanzar unos objetivos sin que sus miembros se sientan coaccionados. Cuando esta persona ejerce la responsabilidad del mando designado por la Organización estaríamos ante un líder formal, y cuando este liderazgo es elegido por los propios miembros del grupo o surge de forma espontánea, en este caso el líder es informal”.

Es significativo lo bajo que sitúa el manual el umbral de entendimiento entre el líder y los subordinados: basta con no “sentirse coaccionado”. En la doctrina militar española revisada se constata que tiene mucha importancia el valor de “dar ejemplo” a los subordinados, algo que no se ve tan claramente en los estudios de liderazgo tradicionales.

En la monografía “El Liderazgo en las Fuerzas Armadas del Siglo XXI” editada por el español Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional¹²⁴, se explica que la globalización de las amenazas hacen falta líderes que sepan adaptar sus instituciones para hacerles frente:

123. *El Mando Como Líder*. Mando de Adiestramiento y Doctrina. Ejército de Tierra. Ministerio de Defensa de España. 1988.

124. Monografía “El Liderazgo en las Fuerzas Armadas del Siglo XXI”. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional. 2013.

“En las organizaciones con un número de personas lo suficientemente amplio como para estar dotadas de una estructura jerárquica, es imprescindible que el máximo responsable de la organización asuma su papel de motor del cambio”.

Coincide con esta tesis el general del Instituto Español de Estudios Estratégicos, el general Ballesteros, M. (2014: 1) a propósito de las crisis emergentes como la de Ucrania:

“Este mundo globalizado y cambiante es proclive a entrar en situaciones de crisis, que requieren líderes capaces de valorarlas y gestionarlas”.

La aviación militar española también se ha interesado por la cuestión del liderazgo en una monografía titulada “Hacia un modelo de liderazgo en el Ejército del Aire”. Para el coronel de aviación Serrano Carranza, J. (2013: 556-563), el liderazgo es algo que se encuentra “en todos los aspectos de la vida, pero se ha convertido en el aspecto clave para dirigir con éxito al personal dentro de cualquier organización”.

Para el general del Ejército del Aire Sánchez Ortega, R. (2013: 564-569), el liderazgo “nace del propio ser” y rige intelecto y voluntad. Por su parte, otro de los grandes teóricos militares del liderazgo en España, el coronel Ruiz Cruz, M (2013: 572) afirma que el liderazgo nace de la visión de una “causa” y uno de sus elementos es aceptar la razón de ser de los Ejércitos. Añade el coronel Ruiz:

“El liderazgo es el arte de influir en las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos supeditados a un fin común y superior”.

Se comprueba que se trata de una definición muy sofisticada, que conlleva una evolución semántica muy clara.

Una comparación entre el mundo civil y el militar lo establecen Solano, A. C., Becerra, L. y Perugini, M. L. L. (2007: 65-95),

en este caso para alertar que la concepción de liderazgo difiere sensiblemente en personas pertenecientes a ambos colectivos¹²⁵.

No es el objeto de esta sección entrar a desgranar en qué consiste la enseñanza de liderazgo en diferentes fuerzas armadas del mundo, pero interesa comprobar cómo esta materia está perfectamente incorporada a la doctrina militar moderna. Algo que posiblemente ocurre por influencia del auge creciente y global del concepto del liderazgo. Sobre todo, se demuestra que en el contexto militar, la evolución semántica del término liderazgo es tan compleja como en otros que se están revisando en estas páginas.

G. *El líder carismático: afecta a todas las esferas.*

Como explican Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1998: 4) la *teoría del liderazgo carismático* se ha tratado con profusión por “varias docenas” de académicos, basado en los trabajos iniciales de los mismos autores (Conger, J. A. y Kanungo, R. N., 1988). Este hecho en sí mismo ya es la mejor evidencia de la complejidad de su evolución.

Castro Solano, A. (2006: 92) explica lo que es el liderazgo carismático de la siguiente manera:

“Es una dimensión del liderazgo basada en sólidos principios morales (valores). Por lo tanto el líder obtiene sus objetivos inspirando, motivando y esperando alta performance de sus seguidores”.

Sin embargo, esta idea resulta mucho más académica que semántica, porque el autor obvia el significado notorio que se tiene en mente de que alguien *carismático* con una personalidad singularmente atractiva.

Mucho más explícito es Vadillo, M. T. P. (2013: 45) en su definición:

125. “Los resultados obtenidos aportan evidencias sobre la existencia de diferencias significativas en la percepción del liderazgo en ambos contextos ya que se han observado discrepancias en los prototipos de líderes internalizados”.

“El liderazgo carismático hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores (seguidores) respecto a que su jefe posea una ‘inspiración divina’ [...] única y basada en la fortaleza de sus competencias personales y profesionales”.

Ya se ha apuntado cómo desde el punto de vista teórico el carisma está directamente relacionado con los estudios sobre *Liderazgo Transformador*. Sin embargo, esta categoría la aplicamos no sólo a líderes que hayan tenido una formación específica en los procesos de liderazgo, sino al *don de gentes* que tienen algunas personas para resultar atractivos a los demás.

Los líderes carismáticos son aquellos que tienen un magnetismo especial y unas cualidades de comunicación que hacen que otros les sigan y les admiren.

Se ha puesto de manifiesto que a lo largo de la historia ha habido muchos líderes de este tipo. Porque carismática puede ser cualquier persona capaz de arrastrar a sus seguidores con un talento innato.

El Diccionario de la Lengua Española¹²⁶ define con mucha precisión el carisma: “*Especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar*”. Podríamos decir que este es un tipo de liderazgo natural, más intuitivo que aprendido, que puede aplicarse a todos los ámbitos sociológicos. Es el que se ha producido *a lo largo de la historia* antes de que las escuelas de negocios enseñaran “cómo ser un líder”. No se debe confundir el carisma con un fuerte temperamento o carácter; personas amables como el Papa Francisco nos atraen por su carisma. Ghandi fue un gran líder que apenas necesitaba hablar, tal era la fortaleza de su convicción. El carisma es una capacidad de liderazgo natural, se utilice o no. El liderazgo carismático también se aleja mucho del significado original del término *leader*.

126. Diccionario de la Lengua Española. Edición del Tricentenario. Real Academia Española, 2015.

Se comprueba que la evolución semántica de este término es notoriamente compleja, porque si hablamos del *líder carismático*, para los teóricos significa una cosa más relacionada con técnicas y valores y para el común de los hablantes tiene la simbología de alguien con una atracción especial.

Este desarrollo semántico se aleja de la “acepción” lexicográfica, a medida que la palabra o sintagma se desarrollan científicamente para explicar diferentes fenómenos sociológicos. En el uso que los hablantes hacen del lenguaje no existe una autoridad oficial que determine o valide los límites de los significados de cada forma léxica. Al contrario, su evolución es viva y se otorgan diferentes significados según los contextos y las necesidades del emisor.

Este hecho ya lo identificaba Fernández, F. M. (1999: 3-14) indicando la existencia de las denominadas *lenguas de especialidad* que “se utilizan en ciertos tipos de comunicación particulares y restringidos y que contienen rasgos léxicos, gramaticales y de otras índoles, diferentes de los de la lengua común”. Es decir, en las jergas profesionales o académicas se dota a ciertos términos de unos significados que no tienen en el lenguaje coloquial o como acepción lexicográfica.

H. *El uso coloquial*

El lingüista Gómez, A. B. (1996: 9) explica que “la ciencia lingüística en general y la gramática en particular reconocen la existencia de un uso coloquial del lenguaje”. En este caso se denomina metalingüísticamente “español coloquial”, “español hablado” o “español de la calle”. El uso coloquial representa tanto un registro lingüístico distinto, como una variedad del lenguaje. Ello significa que no todo el mundo habla o escribe igual en todos los contextos, ni en todos los sitios se habla exactamente igual, ni se escribe siempre como se habla.

Haciendo una observación perceptiva no es posible afirmar categóricamente que la palabra “líder” sea de uso corriente entre las

clases menos instruidas; acaso con la excepción de su empleo en conversaciones relacionadas con deportes. Pero incluso entonces es tanto o más frecuente referirse al “líder” como “el primero”:

“El Real Madrid ya va primero de la Liga”,

o bien

“El Real Madrid ya va líder de la Liga”

“Nico Rosberg es primero en el Mundial de Fórmula 1”,

o bien

“Nico Rosberg es líder del Mundial de Fórmula 1”

Se ha incluido este registro entre los *significados de evolución semántica compleja* porque, en grupos de amigos o charlas informales no es extraño encontrar expresiones que revisten al líder de connotaciones enriquecidas.

Por ejemplo:

“Mi compañero de trabajo, me ha demostrado que es un líder”

“A Zidane se le nota que es un líder en el vestuario”.

La evolución coloquial equipara al “líder” con el símbolo de “buen jefe” o “buen director”, “alguien que sabe ganarse a su gente”. Cuando se oyen estas expresiones en conversaciones coloquiales, realmente se infiere que los subordinados están contentos con el jefe, que se identifican con él en un entorno organizado.

El investigador de las variaciones del lenguaje de la Universidad de Valencia, Briz, A. (2010) asegura que “lo *coloquial* es [...] un concepto que dibuja una situación de comunicación *precisa*, resumida en la inmediatez, la aproximación o acercamiento social y discursivo, así como en los rasgos asociados a dicha situación”.

En el lenguaje coloquial el hablante tenderá a usar la voz “líder” si la considera más precisa que la de otras voces o sinónimos. Tal vez por eso no sea tan común, porque en español coloquial, en tanto

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

que registro más informal, no se percibe la necesidad de exponer eruditas teorías sobre dirección eficiente y motivación de personas.

En el uso coloquial, el *significado de evolución semántica compleja*, convive con el *significado de evolución semántica simple*. Prueba de ello es que no es raro oír frases del tipo:

“*Luther King era un gran líder*”, o
“*Antonio es un buen líder para la asociación*”.

Tomando su significado complejo sería una obviedad o una redundancia decir “buen líder”, pero en su significado simple equivale a decir “buen jefe”, acaso con el matiz de “*es un buen jefe que contenta a su gente*”.

En definitiva, el común de los hablantes quizá reconoce que “un líder” es *algo más* que “un jefe”. Lamentablemente no se han encontrado estudios específicos de uso lingüístico, aunque se puede establecer este elemento de aproximación teórica sin que resulte excesivamente temerario.

4.4.3. Aproximación a los elementos clave de liderazgo y las características del líder, derivadas de la investigación realizada.

Tras la investigación realizada es posible proponer una aproximación a los elementos clave del liderazgo y las características del líder, basada en las evidencias halladas en los capítulos anteriores, sobre las unidades de análisis”.

a. Requisitos para la existencia del líder

Las evidencias halladas, permiten establecer una aproximación teórica original sobre los requisitos *sine qua non* para que exista el líder y el ejercicio del liderazgo:

- **Una persona, que lidera.** Para que exista un líder es imprescindible que exista una persona conductora del grupo. Esa persona puede

tener un cargo o puesto de jefatura pero no es imprescindible. Es la persona que tiene un claro *ascendente* sobre las demás. Es posible que en un grupo haya varios líderes, pero al final la relación es binaria, ya que cada líder ejerce su influencia sobre un grupo determinado, sin perjuicio de que se produzcan liderazgos individualizados con los seguidores, simultáneos con múltiples combinaciones. Esta afirmación, y la que sigue a continuación se sustenta en la que aportan Goffee, R. y Jones, G. (2000: 89) que aseguran que “por definición los líderes son sencillamente personas que tienen seguidores”.

- ***Un grupo, que le sigue.*** El grupo de seguidores es el segundo elemento imprescindible para que podamos hablar de la existencia de un líder y de liderazgo. La tipología, configuración, formación, cohesión, antigüedad u otras características del grupo de seguidores no influyen en la existencia del liderazgo. Un ejemplo sería comprobar que un líder puede ser un monarca, un director de orquesta o un ciudadano que anima y organiza el auxilio a las víctimas de un accidente. Para que haya líder tiene que haber liderados (Goffee, R. y Jones, G., 2000: 89).
- ***Una noción de pertenencia al grupo.*** Para que se dé la existencia un líder, no basta con que exista una persona a la cabeza y un grupo formalmente o informalmente constituido. El seguidor ha de reconocerse dentro del grupo, dentro del colectivo conducido por el líder. Siguiendo el ejemplo anterior, sería el conjunto de los súbditos, de los músicos de la orquesta o de los transeúntes voluntarios que auxilian. El sentimiento de pertenencia puede ser constante, variable o efímero, pero sólo habría liderazgo mientras haya ese sentimiento. La sencillez o la complejidad del grupo, sean muchos o pocos seguidores, no determinan la existencia del liderazgo. Dentro del grupo puede a su vez haber líderes, lo cual está en consonancia con los postulados de los investigadores George, B., Sims, P., McLean, A. N. y Mayer, D. (2007: 176). Éstos afirman que en una organización el grupo de seguidores debe estar formado a su vez por líderes apoderados¹²⁷ que refuercen la acción y el propósito de acción.

127. *Empowered leaders.*

- **Acción colectiva para lograr un propósito, fin u objetivo.** Para que exista un líder es imprescindible que exista “algo que el grupo tiene que lograr”. El liderazgo está indisolublemente unido a la noción de acción, de movimiento, de evolución de la situación actual hacia una nueva situación, deseada y habitualmente mejor. Existe liderazgo cuando los integrantes realizan tareas identificadas por el líder como necesarias para el propósito, fin u objetivo que se pretende conseguir. Cuando la acción del grupo se repite en el tiempo de forma idéntica, sin sentido o sin un fin claro, no existe liderazgo. El propósito puede ser recaudar fondos para una causa; mejorar la productividad en una fábrica o predicar el Evangelio en África; pero siempre conlleva la acción grupal con una conducta determinada o tras haberse producido una modificación positiva de conducta. Coincide con este postulado el eminente estudioso de las figuras del gestor y del líder, Kotter, J. (2011: 41) al afirmar que “marcar la dirección” es “fundamental en liderazgo”.
- **Un beneficio común.** Al hablar de liderazgo uno de los grandes factores es la *motivación* de los que se ha hablado es la motivación. El seguidor se siente motivado, movido, por aquello que le beneficia de alguna manera (o por aquello que *cree* que le beneficia). Elementos motivadores pueden darse en solitario o en combinación de unos con otros. Los miembros del grupo pueden encontrar su *motivación* en el ánimo de lucro; la sensación de estabilidad; el compañerismo; el sentimiento de paz; la búsqueda del bienestar; la sensación de satisfacción; por sentirse responsable; por sentirse realizado; por sentido del deber; por conciencia de auto-perfección; por voluntad de agradar, etc. Los elementos de motivación no han de ser necesariamente nobles, el odio, el egocentrismo, la animadversión, el egoísmo, el afán de notoriedad o la voluntad de rebelión pueden ser motivadores potentes. Sin embargo, el *beneficio* ha de ser común: tanto el grupo como el líder han de obtener un beneficio, ya sea convergente con sus fines o divergente. Cuando se produce el proceso del liderazgo todos *ganan algo*, tanto el líder como sus seguidores. Esto mismo afirman Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J. y Senge, P. M. (2007: 181-183) que dicen que el líder ha de crear una *visión*,

una “imagen atractiva del futuro” que los seguidores “quieran conseguir juntos”. Una imagen atractiva de un beneficio común para los integrantes del grupo.

- **Una conexión emocional.** Para la existencia del liderazgo debe existir una conexión emotiva, derivada de vínculos de admiración, temor, amistad, confianza o respeto. Incluso si se dan todos los requisitos anteriormente citados, todavía falta uno de los principales: la *conexión emocional* entre el líder y los seguidores. En ella también influye la conexión entre los propios miembros del grupo. Tomando como ejemplo una comunidad de vecinos mal avenida, se comprueba que existe una cabeza visible, el presidente; existe un grupo claro al que pertenecen: el conjunto de vecinos; todos se reconocen como miembros de la comunidad; existe un propósito claro que es administrar bien los recursos comunes; todos tienen algo que ganar si se cumple el propósito y además existe *concur-rencia temporal* (que se verá luego) e incluso física durante las asambleas. Y sin embargo, puede darse el caso de que la moral del vecindario sea baja; nadie quiere tomar la iniciativa; los vecinos no tengan confianza en su presidente. ¿Qué estaría fallando? Pues que faltaría la *conexión emocional*, una mínima empatía entre la cabeza y los miembros del grupo, porque el presidente no consigue establecer un vínculo emotivo, que vaya más allá de la racionalidad. Para que exista un líder, debe haber seguidores que se sientan vinculados a él de forma íntima y personal. Si el ejemplo fuera una banda de atracadores, cada uno de los miembros confía en las cualidades del cabecilla y esa confianza, a su vez, conlleva que el cabecilla influya sobre ellos y sus acciones. “Lo hago porque si lo dice el jefe entonces me conviene, ya que tras el atraco tendré mi parte del botín”. Esa conexión puede estar basada en elementos motivadores muy simples: lucro, miedo, amistad, o en otros más complejos: afán de auto-realización, búsqueda de la felicidad, sentido del deber, simpatía. De todas formas, la más común y positiva de las conexiones emocionales es la *admiración* que sienten los seguidores por su líder, o al menos por alguna de sus cualidades. Cuando existe admiración y existe confianza es más sencillo influir

en el comportamiento de los seguidores para lograr el objetivo. Si no existe admiración, el líder positivo al menos ha de hacerse acreedor del *respeto* de sus seguidores. Una prueba de que exista un sólido proceso de liderazgo es que entre el líder y los seguidores, surgen vínculos de afecto y amistad colectivos. En ocasiones, los equipos de alto rendimiento se convierten en grupos de amigos, casi sin reparar en ello. Goleman, D. (2004: 3) describe cómo el líder ha de tener *empatía* y “comprender el revestimiento emocional de los otros”. Sin embargo, la conexión emocional va más allá de simplemente identificarse y comprender al prójimo. Sergiovanni, T. J. (1990: 23) afirma que el liderazgo se ejerce mediante el estrechamiento de lazos (*bonding*) con los seguidores. Es un proceso en el que se “comparten unos mismos valores y compromisos que les unen en la consecución de una causa común¹²⁸”. Refuerzan esta teoría los investigadores Dvir, T., Kass, N. y Shamir, B. (2004: 126-143) que aseguran que entre las nuevas teorías del *liderazgo transformador* se establece un “vínculo emocional” (*emotional bond*) entre líder y seguidor que trasciende y perfecciona la relación calculada preconizada por el *liderazgo transaccional*¹²⁹.

- **Concurrencia temporal de requisitos:** Finalmente, es imprescindible que exista una coincidencia temporal de los requisitos anteriores. Se debe dar al mismo tiempo la existencia de la persona, del grupo de seguidores, la conciencia de pertenencia, el propósito u objetivo, el beneficio común y la *conexión emocional*. La pérdida o disminución de uno de los elementos consustanciales resultaría en la degradación o desaparición del proceso de liderazgo. La temporalidad del proceso de liderazgo es algo que debe tenerse en cuenta. Resultaría posible que un líder tuviera una conexión emocional con el 90% de su equipo y que pasado un tiempo esa conexión se redujera sólo al 10%. En tal caso, el ejercicio del liderazgo habría decaído con la mayor parte de sus subordinados,

128. *Leadership by bonding: Leader and led develop a set of common values and commitments that bond them together to achieve a common cause.*

129. *The new transformational leadership theories stress the **emotional bond between leaders and followers**, as opposed to the cognitive-calculative exchange.*

por la sencilla razón de que ya no lo considerarían un líder¹³⁰. El fenómeno inverso también puede producirse, haciendo del liderazgo una situación relacional cambiante día a día.

Según esta aproximación, no existe liderazgo en ausencia de alguno de los elementos antes descritos: *Uno, que guía; un grupo, que le sigue; una noción de pertenencia; una acción colectiva para lograr un propósito; un beneficio común; una conexión emocional y una concurrencia temporal*. Éstos son los factores mínimos imprescindibles, aunque como se verá a continuación existen otras muchas características de perfeccionamiento del proceso de liderazgo.

Destaca el hecho de que estos requisitos *sine qua non*, están vigentes hoy, como lo han estado a lo largo de toda la historia. Ello refuerza el postulado de que ya había líderes en todas las épocas, aunque no se les llamaran así. Ya existía el significado aunque no hubiera aparecido el significante.

b. Las 25 cualidades atribuibles al líder.

De la investigación realizada es posible construir un mapa de características y virtudes que generalmente se encontrará en líderes de éxito. Estas cualidades perfeccionan el ejercicio del liderazgo. No es imprescindible que un líder aúne todas y cada uno de ellas, pero las propuestas a continuación resultan reconocibles en las corrientes y teorías expuestas con anterioridad:

- 1. Acción:** Ningún líder se caracteriza por su inactividad, al contrario. Su ímpetu hace que el líder *actúe*. Se ha expuesto que Viriato actuó y luchó contra los emisarios de Roma; Santo Domingo de Guzmán o Santa Teresa fundaron sendas órdenes monásticas; Juan de Austria dirigió los ejércitos que atacaron al turco; Isabel de Castilla maniobró para ser reina y junto con Fernando conquistó Granada; Carlos III modernizó el estado; Daóiz y Velarde se levantaron contra el invasor francés; Vicente Rojo, concibió varias ofensivas con-

130. El ejercicio del liderazgo puede decaer sin que se hayan producido cambios formales en el estatus de una jefatura o un cargo. También puede mejorar.

tra Franco durante la Guerra Civil; Juan Roig ha creado el emporio Mercadona. También en las teorías y aproximaciones sobre liderazgo, se ha visto cómo de forma recurrente uno de los factores clave de muchos procesos es el “*leader behavior*”, el “comportamiento del líder”. El comportamiento, la acción, son las variables del que pueden esperarse consecuencias a todos los niveles del proceso de liderazgo. Se han aportado sobradas evidencias de que, en general, “*el líder, hace*”, “*el líder, actúa*” porque se espera algo de él. Además, según las investigaciones realizadas, el 100% de los “líderes históricos” analizados realizaron obras o gestas de gran mérito y trascendencia que les ha merecido pasar a los anales.

- 2. Alteridad:** El líder debe dominar la técnica de la empatía, ponerse en la situación del seguidor o subordinado. También intuir e incluso adivinar lo qué piensan tanto el individuo como el grupo. Es un primer paso para “sanar emocionalmente” como enseñan los estudios sobre *Liderazgo Sirviente*. Gracias a su experiencia, el líder percibe lo que su equipo piensa de una cuestión y utiliza este conocimiento en su favor, anticipando las reacciones. En el lenguaje de la inteligencia emocional se utiliza el concepto de “escucha activa” que viene a ser “escuchar con atención y sin interrumpir”. La *Aproximación de las Habilidades* identificaba tres competencias clave del líder, la *técnica*, la *conceptual* y la *humana*. En esta última categoría incluiríamos la alteridad.
- 3. Autoestima:** Los estudios de *Aproximación de los Rasgos* definen como uno de las características fundamentales de los líderes la “*autoestima y sentido de la propia identidad*”. El líder suele ser una persona segura de sí misma y con un auto-concepto claro. Habitualmente se sabe líder y siente que tiene un prestigio o una valía de cara a sus seguidores y a la sociedad a la que pertenece. No se debe confundir la autoestima con la prepotencia, aire de superioridad o vanagloria (que también se pueden manifestar). La autoestima está más relacionada con la seguridad en uno mismo, en saber que se están tomando las decisiones adecuadas, incluso en circunstancias adversas.

4. **Autodisciplina:** El concepto de *self-discipline* aparece en muchos de los estudios sobre liderazgo que se han revisado y está recogida en la *Aproximación de los Rasgos*. La autodisciplina conlleva muchas virtudes subordinadas: puntualidad, esfuerzo, perseverancia, método, capacidad de trabajo, auto-contención, auto-evaluación. Se podría considerar una cualidad crucial en el proceso de liderazgo continuado en el tiempo.
5. **Ambición:** La ambición es característica común en los líderes históricos que se han investigado, concretamente, en el 93% de ellos. Es también un elemento recurrente que se deduce de los estudios de liderazgo. En casi todos los casos, el líder es ambicioso. La ambición puede mostrarse en su forma más primaria: afán de gloria, notoriedad, riquezas o prestigio; o de forma sublimada como puede ser el deseo ardiente de cumplir los objetivos; avanzar la causa o lograr el propósito. La ambición de alcanzar un *estatu quo* mejor que el de partida. Puede ser una ambición noble: la que llevó a San Ignacio a escribir y a fundar la Compañía de Jesús para la difusión del Evangelio; o una ambición innoble: el afán de acumular poder y riquezas, que llevó a Almanzor a asesinar a sus rivales, incluyendo a su propio hijo. La ambición no siempre está relacionada con el ánimo de lucro. Un gran banquero como Emilio Botín tenía todos los bienes materiales que se le antojaran y sin embargo tuvo ambicionado convertir el Santander en un banco de talla mundial. Por el contrario, cuando la ambición flaquea sea por cansancio o aburrimiento, se resquebraja la estructura del proceso de liderazgo.
6. **Carisma:** Se ha descrito que otra de las características comunes analizadas en personajes históricos era que más del 96% de ellos “concitaban admiración” entre sus seguidores, o como mínimo, respeto o temor. Es incluso posible concitar las tres cosas al tiempo: a un caudillo se le puede admirar, respetar y temer simultáneamente. También se ha identificado cómo en los estudios sobre *Liderazgo Transformador* se considera el carisma como un atributo del líder que marca la diferencia con otras personas. Si definimos el “carisma” como “especial capacidad de algunas personas para atraer o

fascinar¹³¹”, llegamos a la conclusión de que esta característica es muy habitual en un líder; con independencia de que esa “capacidad de atraer o fascinar” sea innata o sea aprendida.

7. **Convicción:** La convicción es “el convencimiento de hacer lo correcto o lo más interesante¹³²”. Los personajes que hemos investigado y los estudios y teorías revisadas evidencian que un líder actúa porque está *convencido* de lo que hace: cree en ello y tiene la íntima asunción de que sus actos son los más convenientes (o los más provechosos) ya sea para él, para su causa, para su grupo o para la sociedad. Si no creyera en su papel o en las decisiones que toma, difícilmente podría lograr los resultados previstos y concitar la admiración o el respeto de sus seguidores. La convicción es uno de los ingredientes básicos de la eficacia. Hemos visto que algunos estudios, como el *Liderazgo Auténtico* van más allá y propugnan que el líder ante todo actúa “con pasión”.
8. **Ejemplaridad:** Se han hallado evidencias en la doctrina militar sobre liderazgo donde es muy importante el *ejemplo* como patrón de conducta claro para los seguidores. Lo que en lenguaje coloquial se denomina “predicar con el ejemplo”. El manual militar *El Mando Como Líder* del Ejército Español es muy insistente en este particular. El líder, se dice en las Fuerzas Armadas, ha de estar siempre “en el puesto de mayor riesgo y fatiga”. El jefe que ordena y se desentiende no tiene garantía de eficacia; al contrario, el buen jefe se implica, enseña a hacer la tarea y se preocupa de las vicisitudes de su equipo. “*Hacer, enseñar a hacer y dejar hacer*” es un axioma basado en la ejemplaridad.
9. **Entereza:** De un líder se espera resistencia, calma y claridad de ideas en tiempos de cambio, de adversidad o de crisis. Lo que la *Aproximación de los Rasgos* denomina “vigor y persistencia en la consecución de objetivos”, “capacidad para absorber estrés inter-

131. *Diccionario de Lengua Española*. Edición del Tricentenario. Real Academia Española. 2016.

132. *Diccionario de Lengua Española*. Edición del Tricentenario. Real Academia Española. 2016.

personal” y “capacidad para tolerar la frustración y el retraso”. Cuando existe una gran presión laboral u ocurren circunstancias inesperadas que desestabilizan al equipo, se mira al líder que debe mantenerse sereno si quiere tomar decisiones sensatas. Es la cualidad que hemos descrito en *Liderazgo Adaptativo* como la de “regular la ansiedad del equipo”. Para ello es preciso mantenerse firme y entero. Lejos de tener constantes cambios de humor, ataques de ansiedad y pánico, o de estar quejándose todo el rato. El líder que sea la imagen de la serenidad y la resistencia a la adversidad tiene una cualidad que reforzará la *confianza* de sus seguidores en los momentos más adversos.

- 10. Equidad:** Esta cualidad puede entrar en contradicción con el *Liderazgo Transaccional* o la *Teoría del Intercambio Líder-Seguidor*, donde el líder le da más a los seguidores que más le dan. A pesar de ello, sí se ha comprobado en la revisión casos de líderes históricos que el “adalid justo” es un tipo de personaje muy atractivo que concita automáticamente la admiración, cuando no el fervor del pueblo. El sentido de la justicia y su hermana menor, la equidad, es algo muy valorado en cualquier organización. El jefe de un equipo actúa a menudo como juez, dirimiendo cuestiones que en puridad correspondería resolver a los miembros del equipo. Es por ello que se espera que las normas que se establezcan, sean normas que afecten a todos los que sean de la misma condición y en igualdad de condiciones. El amiguismo o el favoritismo son muy perjudiciales porque generan injusticia entre los miembros del equipo y debilitarían el vínculo líder-seguidor. “*Nada que esperar del favor y nada que temer de la arbitrariedad*¹³³”, dice un artículo de las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas que describen perfectamente el sentido de la equidad en el líder militar y por extensión en todos los líderes. Esta doctrina viene a refrendar la *equidad* como cualidad digna de ser recogida en este compendio.

133. Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas. Artículo 18. *Justicia en las Fuerzas Armadas. Propiciará, con su actuación, que la justicia impere en las Fuerzas Armadas de tal modo que nadie tenga nada que esperar del favor ni temer de la arbitrariedad.*

11. Generosidad: Del *Liderazgo Auténtico* y del *Liderazgo Sirviente* extraemos la conclusión de que el buen ejercicio del liderazgo se hace desde unos valores y un espíritu de servicio a los demás “*to serve and to serve first*” (“servir y antes que nada servir”). La generosidad y la magnanimidad (grandeza de ánimo) son atributos del líder, que no se siente amenazado por la gente más brillante de su equipo; ni se guarda información en beneficio propio; ni se atribuyen méritos en exclusiva; ni es espuriamente insistente con los fallos del equipo. Al contrario, el líder persigue y reconoce los éxitos individuales y colectivos. Esto es así porque tiene afecto y está orgulloso de los miembros de su equipo. Puede haber líderes criminales que sean egoístas y crueles, pero en nuestra sociedad las personas con más influencia suelen ser normalmente las más generosas y tolerantes, sin caer en la dejación de funciones.

12. Honestidad: El compromiso ético del líder, su grado de honestidad, son objeto de estudios específicos de liderazgo y también se trata profundamente en los estudios sobre *Liderazgo Auténtico* y *Liderazgo Ético*. También existe un amplio consenso social en nuestros días que deniega la condición de líder al personaje amoral, corrupto o al delincuente encubierto. Esta característica, sin embargo, es problemática porque infiere que el líder ha de ser necesariamente virtuoso, cuando se han expuesto casos de líderes crueles o despreciables, que pese a ello han alcanzado notable éxito. Nadie niega la capacidad de liderazgo de Adolf Hitler, que a la postre se convirtió en el peor genocida de la historia. Sin embargo, para Burns, J. (2009: 27) desde el momento en el que alcanzó el poder, Hitler dejó de ser un “líder” para convertirse en un “tirano”. Quizá fuera más adecuado distinguir entre el “líder” y “líder virtuoso” o bien entre “líder” y “líder perverso”. Se da por supuesto que al líder le adornan una serie de valores y de conductas éticas que elevan su talla, su calidad como persona. Los estudios sobre *Liderazgo Ético* han encontrado evidencias de que este tipo de líder virtuoso consigue una mayor influencia sobre sus seguidores y resultados que los líderes antiéticos, corruptos o delincuentes (Northouse, P. G. 2015: 329).

- 13. Humildad:** Esta es una cualidad personal que se muestra claramente recogida en el *Liderazgo Sirviente*. En la sociedad moderna la humildad es un valor al alza aunque hay abundan calificativos de jefes que son “ególatras”, “prepotentes”, “déspotas”, “engreídos”. Se asume como una virtud deseable el ser humilde, el no creerse más ni mejor que nadie. Se ha visto en las diferentes teorías que estar a la altura y gestionar la autoridad de manera adecuada fomenta la *conexión emocional* con los seguidores. También se ha expuesto que ser consciente de las propias debilidades (auto-concepto) y la tolerancia con las del equipo mejora la capacidad de gestión de los líderes. Un líder que sabe ponerse a la altura de sus seguidores y que reconocer errores gana credibilidad y genera un sentimiento positivo.
- 14. Independencia (de criterio):** Otro factor diferenciador muy común que arroja la investigación es que los líderes tienen independencia de criterio, van en vanguardia y otros le siguen. Los estudios de caso han demostrado que el 90% de los personajes históricos actuaron según estimaron oportuno para lograr sus objetivos; lo que a su vez produjo que el 40% de ellos cayera en desgracia con sus superiores. Es una de las evidencias que se ve reflejada con mayor claridad en la investigación. De este dato se deduce que el líder tiene un gran individualismo y autonomía psicológica lo trae como contrapartida que en ocasiones un buen líder sea un pésimo subordinado. Siguiendo con los estudios de caso de los personajes históricos, el 90% de ellos tuvo postulados originales y casi tres de cada cuatro, un 73%, rompió normas o convenciones establecidas. Estos datos son refrendados por los estudios relacionados con la *Aproximación de los Rasgos* que define como característica contrastada la “Asunción de riesgos y originalidad en la resolución de problemas”. En definitiva, el líder tiene su criterio propio; tiene tendencia a romper normas y a meterse en problemas por seguirlo, pero es original en su enfoque.
- 15. Indulgencia:** Si quiere tener éxito en la difícil tarea de influir sobre sus seguidores, el líder ha de ser tolerante con los fracasos de sus

subordinados. Los estudios enmarcados en la *Aproximación de los Rasgos*, define claramente una de las cualidades del líder como la “capacidad para tolerar la frustración y el retraso”. La indulgencia no debe entenderse como “dejar pasar todos los fallos”, sino modular la acción correctora cuándo se intuya que se puede conseguir un mayor impacto y conexión siendo indulgente. La *Teoría Sendero-Objetivo* y el *Liderazgo Sirviente*, también orientan su doctrina hacia la tolerancia con el error dentro de los límites de una mejor comprensión de lo que se debe mejorar. Siempre como parte del proceso de lecciones aprendidas. La base de la corrección de las actitudes del equipo está precisamente en saber discernir y modular cuándo conviene apereibir, cuándo sancionar y cuándo perdonar bajo compromiso de mejorar. Un líder que se auto-conoce y conoce a las personas, tiene en cuenta las debilidades del género humano; se hace cargo de que nadie es perfecto. Si refuerza la *conexión emocional* y la cohesión del equipo, la indulgencia se convierte en una herramienta muy útil para generar confianza en el equipo. Al contrario, un jefe completamente severo, inducirá miedo o pánico al error lo que a su vez generará parálisis y renuencia a tomar decisiones.

- 16. Inteligencia, talento:** Un líder ha de ser capaz de influir sobre un grupo con el objetivo de moverlo a la acción en pos de un fin determinado, comprobamos pues que para el ejercicio del liderazgo hace falta un notable talento. Influir en el comportamiento humano puede elevarse a la categoría de arte. Algunos estudios sobre el *Liderazgo Sirviente* hablan de la necesidad de conceptualizar o abiertamente de usar la inteligencia para ser un líder de éxito. La *Aproximación de las Habilidades* otorga a la figura del líder unas cualidades intelectuales complejas como son la *habilidad cognitiva general* y la *habilidad cognitiva cristalizada*, frutos de la formación y de la experiencia respectivamente. Observamos también que la mayor parte de los personajes históricos analizados fueron líderes muy brillantes intelectualmente y algunos, concretamente un 28% de ellos, fueron sabios o eruditos de excepcional capacidad intelectual. La inteligencia es pues una cualidad sobresaliente en muchos líderes.

- 17. Ímpetu, iniciativa:** De la investigación realizada quizá la característica común más prevalente en un líder sea su ímpetu, entendido como “*brío, vehemencia, ardor con el que se actúa*¹³⁴”. Los líderes históricos revisados y la teoría del liderazgo examinada apuntan a personas de acción, personas que además consiguen objetivos extraordinarios: sea la conquista de un reino enemigo; el crecimiento de una orden religiosa o la creación de una multinacional. El ímpetu es una singular predisposición a emprender, iniciar proyectos o trabajar por una causa. El ímpetu se transforma en *iniciativa*, entendida como atreverse a dar el primer paso para conseguir un propósito, fin u objetivo. El líder avanza y los demás le siguen. No se concibe un líder inmovilista o remiso a la hora de emprender y mejorar su causa. El ímpetu y la iniciativa son cualidades sobresalientes en cualquier verdadero líder.
- 18. Lealtad:** El manual del Ejército español *El Mando como Líder* hace mucho hincapié en la lealtad como una de las grandes virtudes del líder. Probablemente es una de las cualidades más importantes. La lealtad, descrita como “la más española de las virtudes”, es imprescindible para mantener la *conexión emocional*. Por el contrario, los líderes que sean desleales con sus jefes o con sus subordinados concitarán desconexión de su causa. Lealtad significa asumir como propios los errores del equipo. También asumir como propia la decisión del jefe frente a los subordinados. La praxis de la lealtad conlleva saber subordinar el propio criterio al de un superior y asumir que el criterio de un subordinado no tiene por qué ser exactamente el nuestro, pero merecer ser respetado y secundado. El ejercicio de la lealtad implica siempre *subordinación*.
- 19. Psicología:** Hablamos de esta virtud entendida como la “*Capacidad para conocer y comprender la psicología de una persona*¹³⁵”. El líder sabe ante todo “leer” a las personas. Sabe interpretar estados de ánimo y adaptar su mensaje o sus instrucciones para causar

134. *Diccionario de Lengua Española*. Edición del Tricentenario. Real Academia Española. 2016.

135. *Diccionario de Lengua Española*. Edición del Tricentenario. Real Academia Española. 2016.

el efecto deseado en la persona. Combinado con el sentido de la oportunidad, sabe administrar los tiempos para causar un mejor efecto. “Tener psicología” es algo más prevalente en la teoría del liderazgo que en los personajes históricos analizados, algunos de los cuales resolvían los *problemas psicológicos* separando la cabeza del tronco. No es que este don estuviera ausente, Fernando III, El Santo, decía que temía más “la opinión de una vieja en una aldea a la de cualquiera de mis nobles caballeros”, con una clarividencia rara en la España medieval. También los reyes y nobles de todas las épocas han sido expertos en las intrigas y movimientos en la Corte, haciendo alarde de una gran habilidad manipuladora. Sin embargo, es en la concepción teórica del liderazgo donde esta capacidad de entender e influir en las personas adquiere una dimensión moderna. La “*Habilidad para influenciar el comportamiento de otras personas*” de la *Aproximación de los Rasgos*; la “*habilidad de discernimiento social*” de la *Aproximación de las Habilidades*; la preocupación por las personas como factor del proceso de liderazgo de la *Aproximación del Comportamiento*; el estilo orientador del *Liderazgo Situacional* o la cura emocional del *Liderazgo Sirviente*, son evidencias muy numerosas y muy claras de que la *psicología*, en combinación con la *alteridad* son virtudes presentes y necesarias para la eficacia de los procesos de liderazgo. La psicología es ante todo la capacidad que tiene el líder conocer la personalidad de sus seguidores, lo que le permitirá prever y anticiparse a la reacción de éstos en el proceso de toma de decisiones. Un líder que no sepa comprender a sus seguidores o unos seguidores que se sientan incomprendidos por éste, difícilmente tendrán un gran entendimiento. Al contrario, la falta de psicología y la destrucción de la conexión pueden conllevar la pérdida del estatus de líder aunque se mantenga la de jefe.

- 20. Resolución:** El líder es alguien que es capaz de resolver situaciones adversas, sortear obstáculos y sobre todo, solucionar problemas. Un líder que no haga ninguna de esas cosas para sus subordinados pierde eficacia. Así lo identifica la *Aproximación de los Rasgos* que como se ha recordado, define la “Asunción de riesgos y originalidad

en la resolución de problemas” como uno de los atributos principales de todo líder. Igualmente, la *Aproximación de las Habilidades* postula que entre las competencias del líder está la “Habilidad de resolución de problemas”. En la *Teoría Sendero-Objetivo* el líder “elimina obstáculos” a sus seguidores para transitar la ruta hacia la consecución del propósito que se marque. De igual manera, la resolución de problemas (*problem solving*) está en el corazón de la teoría del *Liderazgo Sirviente* ya que es uno de los principales servicios que el líder puede brindar a sus seguidores o subordinados para cumplir con las tareas encomendadas. También se ha comprobado en muchos de los casos que los líderes de la historia de España tuvieron asumir grandes retos, resolver problemas y remover obstáculos por el bien de su causa. La capacidad resolutoria es una característica que ha aparecido constantemente a lo largo de la investigación.

21. **Responsabilidad:** El líder ético es una persona responsable a todos los niveles. Se hace responsable de los objetivos y se hace responsable de las acciones buenas o malas de sus subordinados. La *Aproximación de los Rasgos* define esta cualidad como la “tendencia a la responsabilidad y a terminar la tarea”. Esta cualidad tiene especial importancia en los procesos de delegación: cuanto mayor es la autonomía de los subordinados, mayor es el margen de error. Los líderes que “dan la cara” por los suyos son vistos con admiración y respeto, porque considera que los aciertos y los errores son compartidos.
22. **Rigor:** Se visto lo positivo que resulta que un líder sea ejemplar, que tenga en orden sus asuntos, antes de poner en orden los de sus subordinados. Dada la complejidad de muchas organizaciones modernas, la capacidad de trabajar individualmente de forma eficiente es una cualidad imprescindible. En la *Aproximación de los Rasgos* se dice que el líder ha de ser capaz de “estructurar sistemas de interacción social para la tarea de la que se trate”, mientras que en la *Aproximación de las Habilidades* el líder ha de tener una serie de capacidades cognitivas complejas que le lleve a orientar la

acción del equipo con éxito. Esto se traduce claramente en la necesidad de trabajar de forma metódica y rigurosa. En muchos casos estudiados, grandes líderes históricos fueron rigurosos y metódicos en la persecución de sus objetivos. Actualmente, un líder llegue tarde a las reuniones; que sea caótico con sus documentos; que no sigue un orden lógico de prioridades; que marque objetivos y se olvide de ellos; o que se descuide asuntos constantemente, difícilmente se hará acreedor del respeto profesional de sus subordinados.

23. Sentido Común: Es científicamente complejo explicar por qué el sentido común es una característica atribuible a un líder. Podríamos aplicar el término *discernimiento*, pero en todo caso sí ha quedado demostrado que el líder es alguien habilidoso en las relaciones sociales y estrechando vínculos con sus seguidores. El *Diccionario de la Lengua Española* de la RAE define sentido común como: “*capacidad de entender o juzgar de forma razonable*¹³⁶”. Aunque sería difícil prescribir cómo se aprende a “entender o juzgar de forma razonable”, el líder que es capaz de explicar de forma plausible las opciones y las decisiones genera una imagen de veracidad que inspirará confianza en los seguidores.

24. Transparencia, integridad: La transparencia es un valor en alza en la sociedad moderna. La persona transparente es la que no tiene nada que ocultar porque no tiene nada que temer. Hoy en una organización “transparencia” es casi sinónimo de “excelencia” y “modernidad”. De la transparencia e integridad como cualidades éticas se han ocupado largamente los estudios sobre *Liderazgo Auténtico* y *Liderazgo Ético*. Un líder con valores, no debe mentir, ni confundir, ni ocultar, ni amañar, ni tergiversar. Mucho menos tener una conducta reprobable o delictiva. Con la salvedad de que un jefe no debe trasladar preocupaciones innecesarias a sus subordinados, un líder transparente genera una imagen de bondad. Al igual que ocurre con la *integridad*, la *transparencia* es una cualidad del líder virtuoso.

136. *Diccionario de Lengua Española*. Edición del Tricentenario. Real Academia Española. 2016.

25. Valentía: El líder es generalmente valiente. Si analizamos la osadía de los personajes históricos que se han investigado, vemos que también es una cualidad común a casi todos ellos. A varios se les concede incluso la categoría de héroes. Viriato se alzó contra el poder de Roma y fue asesinado por ello; Guzmán el Bueno cumplió con su deber pese a ser su hijo rehén del moro; Hernán Cortés echó toda la carne en el asador para perseguir su sueño conquistador, quemando sus naves para evitar la huida de su hueste; Santa Teresa cayó en desgracia con la Iglesia, acusada de iluminada por sus escritos; Daoiz y Velarde murieron luchando por defender al pueblo de Madrid. Incluso personajes no directamente relacionados con el ámbito castrense fueron valientes para perseguir sus fines religiosos, políticos o empresariales. Estos actos de audacia y osadía *conectan* a los personajes porque concitan admiración por ellos. La *Aproximación de los Rasgos* proclama que el líder demuestra su valentía con la “capacidad para aceptar las consecuencias de decisiones y actos”. En el *Liderazgo Adaptativo* el líder tiene la valentía de “proteger las voces de los líderes de abajo”. El líder eficaz es valiente, sin ser temerario y sin que su coraje ponga en riesgo la imagen o funcionamiento de su organización. Se expresa con convicción y no teme que una decisión pueda salir mal. Un jefe con miedo a las consecuencias de sus decisiones se negará a tomarlas. El líder ha de ser además el portavoz de su equipo y responder, favorecerles siempre que le sea posible. Cuando los subordinados perciben que un líder es cobarde o timorato, la *conexión emocional* se debilita.

Mostrando las 25 cualidades del líder se ha pretendido facilitar el proceso de comprensión del liderazgo. La identificación y adquisición de valores y competencias fomentan la admiración, confianza y el respeto mutuos entre el líder y sus seguidores. Cimentan la *conexión emocional* entre personas y facilitan las múltiples relaciones que se producen en el grupo. Es difícil que todo líder ostente las 25 *cualidades*, pero sí se puede comprobar que en ausencia de muchas de ellas el proceso de liderazgo se debilitaría o desaparecería. En esta enumeración, se ha diferenciado entre liderazgo y liderazgo virtuoso, ya que es posible

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

ser un líder amoral, corrupto o delincuente obviando muchas de estas características. Al igual que hay estudios sobre Liderazgo Auténtico, este trabajo apunta hacia el concepto de *líder verdadero*, al que adornan éstas y también otras cualidades.

También es preciso diferenciar entre un *liderazgo natural*, o intuitivo y el proceso de liderazgo que se estudia y se pone en práctica. Muchas de las cualidades descritas se utilizan tras haberlas comprendido y conceptualizado previamente. Un *líder natural* puede ser analfabeto o no entender la necesidad de *indulgencia*, *rigor* o *transparencia*; mientras que una persona que se ha formado en liderazgo incorpora ésta y otras virtudes de manera consciente y deliberada. Hay muchas más virtudes, como pueden ser asertividad, tenacidad, capacidad de comunicación, creatividad, simpatía, sinceridad, subordinación que coadyuvarán al éxito del líder.

El proceso de liderazgo no es estático ni uniforme. Como todo lo que tiene que ver con las relaciones humanas el proceso evoluciona, lo que complica el establecer generalizaciones o leyes de comportamiento que tengan una eficacia completamente predecible.

Una carencia común que se ha detectado a la hora de ponderar la eficacia de las aproximaciones y teorías sobre liderazgo es que mientras que unas tienden a ser muy descriptivas, otras presentan una gran complejidad prescriptiva, al estar condicionadas por múltiples variables. Ser un líder equivale a “ser un gran jefe”, pero la predicción mediante sistemas teóricos resulta complicado al estar basados en la voluntad humana. No hay dos personas iguales, ni dos grupos idénticos, ni los grupos se comportan de la misma forma en circunstancias diferentes o en dos momentos diferentes. Tampoco los líderes son los mismos conforme pasa el tiempo, ni reaccionan siempre igual ante dos situaciones similares. Las variables del comportamiento humano son tan amplias que siempre será un reto establecer leyes o principios universales en la aplicación del liderazgo, como también sucede con otras disciplinas de las ciencias sociales.

Si se considera la propuesta de requisitos *sine qua non* para que exista liderazgo, se observa que la *conexión emocional*, el vínculo emotivo

entre los integrantes del grupo y el líder es quizá el factor diferencial. El liderazgo no se nutre exclusivamente de razonamientos teóricos, sino también de factores emocionales. La existencia de esa conexión no se puede mandar o ensayar. Se puede fingir o impostar, pero entonces es que la conexión no existe. La formación orientada a llegar a ser un líder, a dominar el proceso de liderazgo, a la postre enseña comportamientos y actitudes que refuerzan el vínculo, entrando en el terreno de la inteligencia emocional. También las 25 cualidades antes descritas la refuerzan.

c. ¿Ejercicio del Liderazgo o Proceso de Liderazgo?

Se propone considerar el liderazgo desde dos enfoques diferentes. El primer enfoque considera la existencia *de facto* del liderazgo. El segundo, lo considera desde el punto de vista teórico, como una disciplina que se investiga, se estudia y se aprende. Al primero se lo denominará *ejercicio del liderazgo* y al segundo *proceso de liderazgo*.

- *Ejercicio del liderazgo*: Se produce cuando concurren los siete requisitos para la existencia del propio liderazgo: *individuo* (líder), *grupo* (seguidores), *pertenencia*, *propósito*, *acción colectiva*, *beneficio común*, *conexión emocional* y *conurrencia temporal*. Si se dan estos siete elementos podemos concluir que *existe liderazgo*. Sin embargo, esta existencia no conlleva un deseo o planificación explícita de “querer ser líder” o “aprender a ser líder”. Puede existir ejercicio del liderazgo si hay personas con cualidades innatas o un talento especial para ejercerlo. También puede darse en jefes que han aprendido de forma intuitiva a “mandar bien”, algo que es habitual. Para la existencia de liderazgo basta con que se den los siete requisitos.
- *Proceso de liderazgo*: Se produce cuando es fruto de una conceptualización previa que implica el deseo de “estudiar qué es un líder”, “querer ser líder” o “aprender a liderar”. Se ha demostrado que existen múltiples estudios y teorías sobre liderazgo; además de universidades, institutos y otras instituciones docentes especializada en “enseñar a convertirse en líder”. Forman en la disciplina de liderazgo. Si se considera que un proceso es un “conjunto de las fases sucesivas

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

*de un fenómeno natural o de una operación artificial*¹³⁷”, se desvela que los estudios y teorías sobre liderazgo son esquemas con fases que, en general se pueden aprender y se pueden aplicar. Se constata pues la existencia de múltiples *procesos de liderazgo* propuestos por diferentes autores. Desde el punto de vista puramente teórico Northouse, P. G. (2015: 6) define liderazgo de forma muy sencilla:

*“El liderazgo es el proceso por el cual un individuo influye sobre un grupo de individuos para conseguir un fin común*¹³⁸”.

Si se examina el concepto de “fin común”, se comprueba que un director o un jefe influyen para conseguir un fin; pero un líder influye para conseguir un fin común, que es *de todos* porque *pertenece a todos*. Y si la pertenencia es común es porque existe una *conexión* entre líder, grupo y fin.

Se evidencia pues la existencia de *dos liderazgos*, el que se da en la realidad (y que cualquier reconoce) y el que se considera una disciplina académica o científica. El que se produce de manera más o menos espontánea y el que se estudia y se aprende.

4.4.4. Aproximación a una definición actual del concepto de líder.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente expuesto, incluyendo los requisitos y las características reseñadas, se propone una definición propia del concepto moderno de *líder*:

“Persona capaz de dirigir eficazmente la acción de un grupo, convenciéndolo del beneficio de lograr el fin pretendido”.

Para justificar esta definición, se procede a analizar cada una de sus partes subordinadas:

137. *Diccionario de Lengua Española*. Edición del Tricentenario. Real Academia Española. 2016.

138. *“Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”*. Traducción del autor.

- *Persona capaz*: En el liderazgo ha de haber un individuo que posea la competencia suficiente para llevarlo a cabo satisfactoriamente. La capacitación, sea natural, intuitiva, carismática o aprendida es importante para verificar la propia existencia del líder.
- *... de dirigir eficazmente la acción de un grupo*: El líder mueve a la acción de otros. Él influye y otros hacen. La acción persigue siempre un propósito, un objetivo o un fin. En todos los grupos es el líder el que marca la dirección o bien el que mueve e influye sobre otros. No se debe presuponer una jerarquía formal, puede darse el caso de un subordinado que ejerce liderazgo sobre sus compañeros para reclamar al jefe, o un líder insurgente que se levanta contra el poder establecido. También es esencial la noción de *eficacia*, un líder, en algún momento al menos, ha de tener éxito en su condición de tal. Puede ser un éxito efímero, incluso de horas, como el de los capitanes Daóiz y Velarde; o prolongarse durante años, como fue el reinado de Rey Carlos III.

Hasta aquí la definición varía poco de lo que podría ser un director o un jefe. Falta la parte en la que se recoge la *conexión emocional*:

- *... convenciendo del beneficio*: El líder tiene el talento de convencer a sus seguidores de que la acción realizada supone un beneficio, sea para ellos, sea para la organización, sea para conservar su puesto de trabajo, sea para la causa, sea para sus familiares, sea para la sociedad o sea para todos a un tiempo. El beneficio supone una modificación o un avance desde el *statu quo* de partida. El seguidor actúa convencido de que su conducta genera una variación a mejor. Además, sólo puede estar convencido si tiene la confianza de que la dirección marcada es la correcta para generar ese beneficio. Y la confianza nace del vínculo emotivo, de la *conexión emocional* entre lo que piensa y lo que siente.
- *... de lograr el fin pretendido*: Finalmente, el líder con su capacitación, con la influencia eficaz sobre el grupo para llamarlo a una acción convencida, intenta alcanzar la meta. Si la dirección ha sido eficaz, el fin pretendido se logra y se cierra el círculo del convencimiento de que eso era bueno o necesario, de que genera algún tiempo de beneficio. En ocasiones, el beneficio puede

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

ser evitar un perjuicio. El liderazgo no conlleva necesariamente el éxito del objetivo, pero sí conlleva necesariamente la acción para intentar cumplirlo.

Es apropiado traer a colación el requisito temporal. El liderazgo puede alcanzarse y también perderse. La acción del líder puede reforzar su posición, mantenerla o debilitarla. El liderazgo no es un estatus inamovible porque como proceso es evolutivo y se renueva día a día, tantas veces como se aplique dicho proceso. Tampoco es homogéneo: para un colectivo determinado un jefe puede ser líder porque con un grupo de seguidores exista una *conexión emocional*. Pero para otro grupo, puede no existir la conexión y le considerarán sólo por su puesto jerárquico. Obviamente el líder tiene interés en que el primer grupo sea lo más grande posible. Un ejemplo muy claro se da en los líderes políticos, que pueden ganar muy mayoritariamente la confianza de sus electores, pero pasado el tiempo la pierden, incluso si mantienen una base de fieles leales.

4.4.5. Aproximación a una definición actual del concepto de liderazgo.

Establecida la definición de “líder”, se llega de forma lógica a la definición de liderazgo. Ello presenta dificultades porque en el debate académico algunos autores lo consideran un *proceso*, otros un *ejercicio*, otros un *conjunto de rasgos o habilidades* y otros muchos un complejo sistema *conductual*. Tras las evidencias obtenidas, se propone la siguiente definición del concepto moderno de *liderazgo*:

“Arte de dirigir eficazmente la acción de un grupo, generando el convencimiento del beneficio de lograr el fin pretendido”.

La elección del término “arte” ha sido meditada y finalmente escogida porque conlleva varios elementos clave que definen el liderazgo: talento, habilidad y transmisión de emociones.

El Diccionario de la Lengua Española¹³⁹ define así el arte: “1. Capacidad, habilidad para hacer algo. 3. Conjunto de preceptos y reglas necesarios para

139. *Diccionario de Lengua Española*. Edición del Tricentenario. Real Academia Española. 2016.

hacer algo. 4. Maña, astucia”. Las tres acepciones son adecuadas y complementarias en la definición que se propone. Un líder ha de aunar capacidad, habilidad, maña y astucia, proyectado sobre un conjunto de preceptos y reglas, que serían el llamado *proceso* de liderazgo.

Pero para lograr dominar ese *arte*, es preciso poseer *talento*, que el mismo diccionario define como: “1. *inteligencia (capacidad de entender)*. 2. *m. aptitud (capacidad para el desempeño de algo)*. 3. *m. Persona inteligente o apta para determinada ocupación*”. Sin talento no es posible producir arte y es por ello se requiere una gran inteligencia para lograrlo.

Finalmente, toda expresión verdaderamente artística provoca emociones y sentimientos. En definitiva, el arte genera una *conexión emocional*, lo que casa a la perfección con la definición planteada.

El sustantivo “arte” resulta pues idóneo porque engloba conceptos primordiales relacionados con el liderazgo: *competencia, proceso y conexión emocional*. De las evidencias aportadas, se concluye pues que:

“El liderazgo es un arte”

Se considera que estas definiciones aportadas de “líder” y “liderazgo” recogen adecuadamente la esencia de los requisitos y muchas de las características descritas en las secciones anteriores.

4.4.6. Aproximación a un concepto de utilidad del liderazgo

Uno de los interrogantes que generaba *el problema* de investigación era dilucidar por qué el concepto de liderazgo ha evolucionado tanto como para imponerse a otros tanto desde el punto de vista tanto teórico como lingüístico.

La sección 2.2 sobre metodología investigadora generaba el interrogante de “¿por qué es tan importante el liderazgo hoy?” como parte de las cuestiones que era necesario dilucidar. Una deducción lógica es que si el término

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

ha sido objeto de millones de estudios¹⁴⁰ es porque existe el convencimiento de que ello resulta útil para la sociedad.

Pocos autores se han parado a dilucidar el porqué de la notoriedad del concepto de liderazgo o por qué es tan estudiado. Se reconoce implícitamente o expresamente su importancia pero pocos empieza por preguntarse el por qué. Algunos autores sí se lo han preguntado como parte de sus trabajos pero sin entrar en grandes profundidades.

En este caso, interesa analizar algunos autores que a se han preguntado expresamente por la razón de la importancia del liderazgo:

Según Hemlin, S., Allwood, C. M., Martin, B. y Mumford, M. D. (2014) el liderazgo es importante para fomenta la creatividad en el trabajo tecnológico.

Para Day, D. V. y Halpin, S. M. (2004: 4) el liderazgo es importante para las organizaciones porque hay “funciones discernibles en liderazgo que contribuyen a adaptabilidad y efectividad de la organización”. Es decir, se establece una relación clara entre liderazgo y utilidad: “queremos aprender qué es el liderazgo porque reconocemos que las organizaciones mejoran gracias a los que saben practicarlo”.

Pedler, M., Burgoyne, J. y Boydell, T. (2010) afirman que el liderazgo es importante para cada uno de nosotros porque se ha convertido en un factor de importancia crucial en organizaciones, comunidades y sociedades: “la buena gestión ya no es suficiente para el éxito, hace falta algo más”.

Otro factor que demuestra el creciente interés social que tiene el liderazgo, incluso en el desarrollo competencial de niños es el hecho de que ya ha empezado a impartirse como materia escolar en algunos centro de Madrid, desde edades muy tempranas (*Sólo Boadilla*, 2017).

González, M. T. (2003: 4-8) afirma que en tiempo de cambios y de reformas educativas el liderazgo es importante porque “se admite ampliamente

140. Se ha mencionado que la búsqueda del término “leadership” en la base de datos Google Académico arroja un resultado de 3.390.000 trabajos. Si se introduce la palabra “liderazgo”, el número de obras es de 420.000. La búsqueda general arroja centenares de millones de entradas.

que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en los centros y un factor que incide en el desarrollo interno de éstos”. También aquí encontramos implícitamente que el liderazgo es necesario porque “sirve para algo”, porque es útil para la mejora, en este caso, de centros educativos.

También en el ámbito militar autores que se pregunta por qué es tan importante el liderazgo: Bassett, R. C. (2004: 2) explica que la razón reside en que el liderazgo es el elemento más dinámico para una potencia combatiente y afirma que “es a la vez un arte y una ciencia”. En esta ocasión, la utilidad del liderazgo consiste luchar mejor y vencer al enemigo.

Se cuenta pues con evidencias más que suficientes para demostrar que el liderazgo es un concepto prolijamente investigado en el que algunos autores justifican específicamente su importancia y, por ende, su utilidad. A efectos de esta investigación, se puede afirmar por tanto que “*el liderazgo es útil*”.

Desde el punto de vista lingüístico también cabe cuestionar por qué el término líder ha prevalecido sobre otros vocablos con mayor tradición en nuestro idioma como “adalid”, “caudillo”, “guía” u otros términos.

Ya se expuso en el sub-epígrafe 4.1.7 que el académico Ricardo Alfaro justificaba el uso de la palabra líder, como más atinada que otras. Pero no se ha encontrado ninguna otra evidencia por lo que sólo se puede constatar la diferencia en la intensidad de su utilización de unos y otros vocablos y deducir la causa.

Una prueba de uso contundente es que si se introducen algunos sinónimos en la base de datos Google, se ofrecen resultados muy dispares¹⁴¹ que demuestran rotundamente el éxito en el uso lingüístico del término “líder”:

De ambos aspectos analizados: importancia académica y uso lingüístico, cabe deducir pues que la unidad de análisis “líder” ha tenido un éxito de implantación rotundo en lengua española. De hecho, con algunos de sus sinónimos no tiene apenas parangón y sólo la palabra “jefe” se le acerca.

141. Búsqueda realizada el 30 de noviembre de 2016. Se ha eliminado la voz “guía” pues su polisemia distorsionaría los resultados. Los resultados son aproximados.

4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “LÍDER” EN ESPAÑOL

Únicamente la voz “director” le supera, aunque probablemente sea por el hecho de que dicha palabra se escribe de forma idéntica en varios idiomas, entre ellos el inglés.

No es sencillo demostrar vínculos de causa efecto entre éxito y uso, pero sí parece fuera de toda duda de que “el término líder es muy útil, porque se usa mucho”. Quedaría demostrado así el concepto de utilidad que forma parte de la hipótesis general de esta tesis doctoral.

TABLA 11
REGISTROS DE SINÓNIMOS DE LA PALABRA “LÍDER” EN LA BASE DE DATOS GOOGLE.

Palabra	Apariciones
Adalid	1.870.000
Cabecilla	2.220.000
Caudillo	4.530.000
Director ¹⁴²	1.460.000.000
Dirigente	52.500.000
Jefe	154.000.000
Líder	188.000.000
Paladín	998.000

*Elaboración propia.

142. Este vocablo se escribe de forma idéntica en inglés y otros idiomas por lo que la muestra está sesgada al alza, no obstante se ha incluido a efectos de referencia.

CAPÍTULO

5

CONCLUSIONES

Terminada la investigación, expuestos los resultados en cada uno de los capítulos y finalmente propuestas las aproximaciones teóricas propias del autor, ya en este último capítulo se establecerán las conclusiones de la tesis. Para ello se revisará y validará tanto la hipótesis general, como cada una de las sub-hipótesis planteadas. Posteriormente se verificará el cumplimiento de los objetivos y por último, se establecerán las conclusiones finales del trabajo, orientando futuras investigaciones.

La tesis general de este documento planteó que el neologismo “líder” apareció en el siglo XIX como un préstamo adaptado, que es un fenómeno normal del lenguaje. Sin embargo, en este caso el vocablo ha experimentado un híper-desarrollo semántico y científico porque su utilización resulta socialmente ser útil. El liderazgo es hoy un concepto complejo y especializado que ayuda a explicar comportamientos humanos en una sociedad también compleja y especializada.

A lo largo del trabajo se han aportado múltiples evidencias de ello, basadas en las propias pesquisas encuadradas en el *método histórico*. Se ha recurrido a fuentes de conocimiento basadas en un corpus bibliográfico multidisciplinar que incluye obras de metodología científica, teoría del conocimiento, antropología, historia, lingüística, estudios de liderazgo, psicología y otras.

La aplicación de la metodología y del diseño de la investigación se ha llevado a cabo hasta el límite de la competencia y disponibilidad del doctorando. A pesar de que el doctorando ha gozado de una excelente dirección y de inteligentes consejos de personalidades académicas, esta es una obra puramente individual que puede contener fallos u omisiones. Sin embargo,

la labor se ha llevado a cabo con el firme compromiso ético de llevarla a término con seriedad y con rigor, evitando atajos.

Esta tesis doctoral aporta avances objetivos del conocimiento científico en campos de la historia, de la lingüística y de los estudios de liderazgo, sin que corresponde al autor juzgar su valor. Ello se verá a continuación.

5.1. REVISIÓN Y VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS Y SUB-HIPÓTESIS FORMULADAS

Toda hipótesis parte de una pregunta que se hace el investigador y su respuesta es un descubrimiento en sí mismo. El valor de la pregunta en el método científico ha sido explicada por autores como Longino, H. E. (1990: 17) que afirma que “las teorías son el fruto de una pregunta y no el proceso en sí mismo”¹⁴³. Por su parte, Krause, M. (1995: 22) recuerda que todo paradigma nace de tres tipos de pregunta: *ontológica*, *epistemológica* y *metodológica*, atendiendo a la formulación de Guba, E. G. (1990).

Según estos autores, la pregunta sería el punto de partida del conocimiento científico que es el que debe tratar de responderla con veracidad y basándose en datos objetivos.

De hecho, la afirmación que encabeza cada una de las hipótesis y sub-hipótesis que se relacionan a continuación pueden formularse de modo interrogativo: Para decir por ejemplo que “*A lo largo de la historia ha habido personajes con características de líderes, aunque no se llamaran así*”, ha habido antes que preguntarse “*¿Hubo a lo largo de la historia personajes con características de líderes, aunque nos les llamáramos así?*”.

Así, la técnica de revisión y validación de las hipótesis y las sub-hipótesis se ha llevado a cabo mediante la formulación de una pregunta sencilla que se hace el investigador¹⁴⁴ como punto de partida y que se ha escrito en modo

143. *Theories are the outcome of inquiry and not the process itself.*

144. Por ejemplo: “¿Apareció el vocablo líder en la lengua escrita española el siglo XX?”. Las preguntas no se han transcrito para aligerar el texto del documento.

afirmativo. A continuación se transcribe la formulación de cada hipótesis y posteriormente se establecen los resultados.

- **Revisión de la Hipótesis General**¹⁴⁵: queda demostrado que el término líder se empezó a utilizar en el siglo XIX, ha evolucionado semánticamente y hoy nos resulta muy útil.

Formulación de la hipótesis general: “El término “líder” se introdujo en el habla española como anglicismo a finales del siglo XIX y evolucionó como voz polisémica socialmente útil”.

Las investigaciones realizadas aportan datos de cómo que el término “líder” empezó a utilizarse en España en la primera mitad del siglo XIX, como *préstamo* del inglés “*leader*” y a lo largo del siglo evolucionó como *préstamo adaptado* con la aparición de la voz “líder”, que es la que se utiliza actualmente. Se ha encontrado un primer registro precursor, el 15 de enero de 1835, donde el término “*leader*” aparece en el periódico, *El Español*. Igualmente se halló una primera aparición precursora del término “líder”, el 12 de julio de 1891 en *La Correspondencia de España*.

También se ha demostrado, gracias a la consulta de diferentes bases de datos, que el término “líder” se ha consolidado en el habla española. Analizando todas las apariciones contenidas en la *Hemeroteca Digital de la Biblioteca Nacional*, se pasó de las 92 entradas del vocablo en la década comprendida entre 1905 y 1915, a las 36.278 entre 1995 y 2005.

Ello se traduce en que en un periodo de 100 años su uso escrito en la prensa analizada se ha multiplicado por 436. Así mismo, se han encontrado numerosas evidencias de la coexistencia y uso habitual del préstamo antecesor “*leader*”.

Más complejo ha resultado responder al interrogante de por qué se consolidó este anglicismo, existiendo otras palabras perfectamente

145. Hipótesis de la tesis: “El término “líder” se introdujo en el habla española como anglicismo a finales del siglo XIX y evolucionó como voz polisémica socialmente útil”.

españolas, como *guía*, *adaliid*, *caudillo*, *jefe*, *director* y otras. Por un lado, se han hallado evidencias de diferencias semánticas sustanciales en función del contexto donde se usa la palabra “líder”. En algunos es sinónimo de “jefe” (política) mientras que en otros define un concepto polifacético que es hoy objeto de intensos estudios académicos. Para hacer esta distinción, se analizó la evolución semántica del término y se han encontrado evidencias de que la voz *líder* ha sufrido dos tipos de evolución, que se han conceptualizado como *significados de evolución semántica simple* y *significados de evolución semántica compleja*. En los del primer tipo, el vocablo se sigue usando de manera casi idéntica a como se hacía a principios del siglo XX; mientras que en el segundo su complejidad ha dado lugar a un nuevo acervo científico.

La única evidencia hallada de por qué el extranjerismo *líder*, vino a imponerse a otras palabras como *caudillo*, *jefe*, *adaliid*, *corifeo*, *cabeza*, *guía*, *conductor*, *director*, *cacique* o *cabecilla*, se ha encontrado en una ficha de la Real Academia Española, redactada en 1950 por Ricardo Alfaro que explicaba:

“Así pues, la palabra líder se usa en un sentido que lo hace menos militar que caudillo, menos altisonantes que adaliid, más preciso que jefe y cabeza, más noble que corifeo, más enérgico que conductor y director, más elevado que cacique y cabecilla. Líder, en la acepción que ha tomado de la lengua inglesa, no es solamente el que me manda. Es también y quizás en mayor medida, el que orienta, marca rumbos, inspira”.

Adicionalmente, gracias al estudio de casos de 63 personajes históricos, se han hallado pruebas de que muchas de las características que hoy definen un líder en su *significado de evolución semántica compleja*, son atributos que han adornado a dichas figuras a lo largo de la historia. Es más, al proponer los *requisitos para la existencia de un líder*, se constata que éstos hoy en día, son los mismos que hace 2.000 años

Como se ha explicado, el *significado* no ha variado aunque lo haya hecho el *significante*.

A lo largo de la historia nos encontramos personajes en los que se dan siete elementos *sine qua non* para la existencia del liderazgo: *Uno, que guía; un grupo, que le sigue; una noción de pertenencia; una acción colectiva para lograr un propósito; un beneficio común; una conexión emocional y una concurrencia temporal.*

De esta manera, se puede establecer un nexo causal entre la necesidad de encontrar un significante que incluyera toda esa riqueza semántica y el desarrollo de un *significado de evolución semántica compleja* del término “líder”. Es decir, una de las razones por la que la voz *líder* ha dado lugar al surgimiento y evolución del complejo concepto de *liderazgo* es porque no existía ningún significante en uso que fuera lo suficientemente rico para albergar todas las acepciones y matices descritos en capítulos anteriores. Sobre este último punto, sería preciso profundizar futuras investigaciones.

La evolución no ha sido casual o caprichosa, hoy en día el liderazgo es objeto de estudio y aprendizaje en muchos ámbitos porque es un concepto socialmente muy útil.

La persona que quiere aprender a ser un líder lo hace porque quiere dirigir bien a otro grupo de seguidores o de subordinados. La utilidad del liderazgo se incardina de forma notoria con la mejora del funcionamiento de las organizaciones, sean del tipo que sean.

En definitiva, como se ha explicado, la existencia de millones de foros, estudios, programas, cursos, trabajos, artículos y libros escritos sobre liderazgo, es la mejor demostración de que el concepto de liderazgo es muy valioso para nuestra sociedad.

Como mínimo, resulta útil porque se ha demostrado que se utiliza con formidable profusión tanto en español como en otras lenguas.

Por las evidencias arriba enunciadas, se establece con claridad la validez de la hipótesis general, formulada en esta tesis.

Una vez validada la hipótesis principal es preciso hacer lo propio con las sub-hipótesis planteadas. A continuación se revisarán las sub-hipótesis que complementan la hipótesis principal:

- **Sub-hipótesis 1:** A lo largo de la historia ha habido personajes con características de líderes, aunque no se llamaran así.

Formulación de la sub-hipótesis 1: *“La voz ‘líder’ posee un significado que en realidad siempre ha existido a lo largo de la historia española. Aunque su significante fuera diferente, desde la edad antigua ha habido personajes trascendentales que comparten rasgos y características comunes, de lo que hoy conocemos como “líder”.*

La historia está formada por multitud de personajes relevantes y diferentes que ejercieron liderazgos políticos, intelectuales, militares, religiosos, científicos o incluso artísticos. Desde el punto de vista antropológico se han encontrado evidencias de que ya en el paleolítico había “líderes” de partida de caza con valor y audacia excepcionales. También que a medida que las sociedades se hicieron complejas hubo jefes, chamanes hasta llegar a los “grandes hombres” que acapararon el control y la jerarquía de sus crecientes sociedades.

Gracias al estudio de caso de 63 protagonistas de la historia de España, se han identificado una serie de rasgos que son también atribuibles al líder moderno. Tras el análisis realizado, se concluye que el 100% de ellos creyeron firmemente en su ideal; el 100% lograron aglutinar seguidores a su causa, el 96,8% concitó admiración entre sus cohetáneos; el 96,8% logró tener éxito (al menos en algún periodo de sus vidas); el 93,7% fueron ambicioso; el 92,1% fueron originales, el 90,5% tuvieron independencia de criterio y el 73% rompieron normas o arriesgaron para ganar.

Este análisis ha ido más allá de la mera descripción biográfica y ayudará a explicar los rasgos de personajes que por su forma de actuar acabaron teniendo problemas en las sociedades en las que vivieron. Ahora, alguien que se pregunte por qué Colón, Hernán Cortés, Santa Teresa o Floridablanca tuvieron graves enfrentamientos con la autoridad, podrá

introducir un nuevo criterio que lo explica: porque los líderes creen en su causa por encima de todo, llegando a desoír a sus jefes.

La revisión de estos personajes, refuerza además lo que se ha descrito en la hipótesis principal, en todos los casos estudiados se dieron los siete requisitos para la existencia del liderazgo: *Uno, que guía; un grupo, que le sigue; una noción de pertenencia; una acción colectiva para lograr un propósito; un beneficio común; una conexión emocional y una concurrencia temporal.* El líder lo es de un grupo de seguidores lo suficientemente numeroso como para conseguir sus objetivos.

Esta investigación concluye que hay 25 cualidades atribuibles a un líder que son: *acción, alteridad, autoestima, autodisciplina, ambición, carisma, convicción, ejemplaridad, entereza, equidad, generosidad, honestidad, humildad, independencia de criterio, indulgencia, inteligencia, ímpetu, lealtad, psicología, resolución, responsabilidad, rigor, sentido común, transparencia y valentía.* Muchos de estos rasgos, encajan con la personalidad y las acciones expuestas en los casos de estudios de grandes personajes de la historia de España. Sin embargo, ellos no eran conscientes del concepto concreto, que años o siglos haya dado pie a una tesis doctoral que les haga objeto de análisis desde el prisma del liderazgo. Con la excepción de los contemporáneos, la mayoría de los líderes estudiados vivieron en una época en la que no se utilizaba el significativo *líder* o *liderazgo*. Sin embargo, el significado sí existía: había buenos señores, reyes justos, valientes generales, piadosos hombres y mujeres de Dios, que concitaban el fervor de sus seguidores. Concitaban una conexión emocional con ellos. El hombre o la mujer capaz de formular una causa que arrastró a sus seguidores a adherirse y pelear por ella. Ello difiere muy poco de la versión moderna en la que el líder quiere conseguir aglutinar voluntades para lograr un objetivo.

El significado, la idea de lo que hoy conocemos como “líder” o “liderazgo”, ha existido a lo largo de la historia. Lo que ha cambiado es la manera de denominarlo con la aparición del significativo “líder”.

Se da pues por validada esta primera sub-hipótesis.

- **Revisión de la sub-hipótesis 2:** La voz líder se introdujo como anglicismo y se impuso a otras ya existentes.

Formulación de la sub-hipótesis 2: *“El término “líder” apareció como anglicismo en el lenguaje culto a finales del siglo XIX consolidándose en el habla semi-culta a partir de la segunda mitad del siglo XX y más particularmente en su último cuarto. El término ha venido a imponerse claramente a otros términos como “caudillo”, “guía”, “adalid”, “cabecilla”, “abanderado”, “dirigente” o incluso “jefe”, porque su significado contiene matices semánticos que conlleva una mayor conexión emocional entre el líder y el seguidor.”*

Se ha establecido con un grado apreciable de precisión cómo y cuándo empezó a usarse el anglicismo “*leader*” en la prensa escrita española. Un préstamo que 55 años más tarde dio lugar a la primera adaptación del préstamo en la voz “líder” y que ha pervivido hasta nuestros días. Tal y como se ha recordado en la validación de la hipótesis principal, las investigaciones arrojan un primer registro del uso del término “*leader*”, el 15 de enero de 1835, del término “*leader*” en el periódico, *El Español*. La primera aparición identificada del término “líder”, se produjo el 12 de julio de 1891 en *La Correspondencia de España*.

También se ha demostrado el crecimiento de la utilización del término, “líder” pasando como se ha dicho de 92 registros aparecidos en la década comprendida entre 1905 y 1915, a los 36.278 entre 1995 y 2005, en las publicaciones digitalizadas de la Hemeroteca Digital.

Posteriormente se ha propuesto una aproximación teórica original con los siete requisitos *sine qua non* la existencia del liderazgo queda comprometida, entendido en su acepción semántica compleja: *Uno, que guía; un grupo, que le sigue; una noción de pertenencia; una acción colectiva para lograr un propósito; un beneficio común; una conexión emocional y una concurrencia temporal.*

Sin embargo, no se han encontrado evidencias concretas de que el término se haya impuesto a otros similares precisamente por su riqueza

semántica o por conllevar *conexión emocional* entre el líder y sus seguidores. El uso creciente del vocablo está muy relacionada con su acepción simple, en los ámbitos sociológicos de la política y las competiciones deportivas, mientras que su uso es más restringida en su acepción compleja relacionado con el contexto organizativo o académico. Una conjetura probable que su éxito se deba al influjo del término anglosajón *leadership*, de probada utilidad, y que sea este influjo el que ha logrado su pujanza. Sin embargo, no se ha podido demostrar.

Realizado el oportuno contraste, sólo se puede validar parcialmente esta segunda sub-hipótesis. Queda probado que la voz se introdujo como anglicismo en el habla; queda acreditado cómo mutó a préstamo adaptado y cómo se impuso a otros términos como *caudillo*, *guía*, *adaliid*, *abanderado*, *cabecilla* o *jefe* (sólo en algunos contextos). Pero por el contrario, no se han encontrado evidencias irrefutables de que la palabra *líder* se haya impuesto en el habla precisamente por su significado complejo de gran riqueza semántica.

- **Revisión de la sub-hipótesis 3:** De la sinonimia a la polisemia.

Formulación de la sub-hipótesis 3: “*La palabra “líder” y términos derivados de “liderismo”, “liderato” y “liderazgo” tienen una raíz etimológica común, pero su evolución semántica ha derivado hacia significados con matices diferentes según el contexto: político, deportivo, religioso, de opinión, profesional, militar, carismático o coloquial.*”

A lo largo de la investigación, se ha constatado claramente una evolución semántica diferente de los términos “líder”, “liderazgo” y “liderato” en función del ámbito sociológico de empleo. Se han analizado ocho contextos: el *político*, el *deportivo*, el *religioso*, el de *opinión*, el *profesional*, el *militar*, el *carismático* y *coloquial*. Se ha demostrado que mientras que en la esfera política, el significado de *líder* ha tenido una evolución mínima en más de un siglo y medio; por el contrario en el ámbito profesional o académico un líder significa ser más que un simple jefe o director.

Para ordenar esta evolución dispar se ha hecho necesario conceptualizar dos tipos de significados: *los significados de evolución semántica simple* y *los significados de evolución semántica compleja*. Gracias a esta categorización se ha constatado que en los contextos sociológicos, político, deportivo, religioso y de opinión, la evolución semántica del significado ha sido simple y existen sinónimos. Por el contrario, el uso en el ámbito profesional (y académico), el militar, el carismático y coloquial, la acepción tiene un significado más complejo, hasta el punto que no existen sinónimos exactos. Ello es así, porque la investigación ha puesto de manifiesto que existen 25 características prevalentes en el líder moderno y eso mismo conlleva dicha complejidad semántica. La palabra “líder” es hoy claramente polisémica.

Sin embargo, los significados no son estancos e inamovibles, la voz que hemos estudiado se ha comportado de manera diferente en función de su evolución histórica y de los contextos en los que se ha utilizado. De lo que no queda duda es de la gran riqueza que aporta al lenguaje.

Aportadas las evidencias, se da por validada esta tercera sub-hipótesis.

- **Revisión de la sub-hipótesis 4:** Hacia una proto-ciencia del liderazgo.

Formulación de la sub-hipótesis 4: *“Desde mediados del siglo XX, el significado de la palabra ‘líder’ ha adquirido tal riqueza semántica que es preciso recurrir al concepto de liderazgo para explicarlo. Por influencia de los primeros estudios de liderazgo en Estados Unidos, que dieron origen a nuevas teorías y corrientes, los conceptos de “líder” y “liderazgo” se han ido despegando de su significado y uso primitivos, dando lugar a un desarrollo disciplinar proto-científico que resulta muy útil para la sociedad”*.

Como parte de la investigación, se ha llevado a cabo una revisión general de las principales corrientes derivadas de estudios y teorías sobre liderazgo. Se ha seleccionado la categorización del profesor Northouse, P. G. (2015) y se han descrito o relacionado 15 de las principales aproximaciones y teorías reconocidas internacionalmente: *Aproximación de los*

Rasgos, Aproximación de las Habilidades, Aproximación del Comportamiento, Liderazgo Situacional, Teoría Sendero-Objetivo, Teoría del Intercambio Líder-Miembro, Liderazgo Transformador, Liderazgo Auténtico, Liderazgo Sirviente, Liderazgo Adaptativo, Aproximación Psicodinámica, Liderazgo de Equipos, Ética del Liderazgo, Liderazgo y Género.

Aunque las anteriormente citadas son las más consolidadas, se han detectado una multitud de ellas con inferior o nulo rango científico. De hecho, se ha constatado un desarrollo débil de la teoría de liderazgo de habla hispana que goce del reconocimiento internacional. De ello se deduce que el existente lo es por influencia básicamente anglosajona y especialmente estadounidense.

No se ha detectado una coincidencia en la comunidad académica para catalogar los estudios de liderazgo de una ciencia, entendiéndola como un “conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales con capacidad predictiva y comprobables experimentalmente¹⁴⁶”. Sí se han encontrado abundantes evidencias de que el liderazgo es objeto de intensos estudios científicos y de una actividad académica consolidada. El liderazgo se analiza, se enseña, se estudia y se aprende en muchos lugares del mundo.

Por deducción lógica, consideramos que el concepto actual del liderazgo, en su *significado de evolución semántica compleja*, está influenciado por dichos estudios y teorías. El liderazgo es multidisciplinar e impregna las ciencias empresariales, la psicología, las ciencias políticas, la sociología, la doctrina militar, la educación y muchos otros campos. Consideramos improbable que hoy habláramos de su rico significado, si las universidades norteamericanas no hubieran producido reputados estudios desde principios del siglo XX.

Es una evidencia contrastada es que *liderazgo* hoy significa mucho más que *dirección* o *jefatura*, en los contextos antes mencionados. Existe una

146. *Diccionario de Lengua Española*. Edición del Tricentenario. Real Academia Española. 2016.

gran profusión de autoridades científicas, autores y profesores dedicados al estudio y enseñanza del liderazgo como una disciplina científica más. El liderazgo es hoy una proto-ciencia o, al menos, se encuentra en estado de desarrollo *proto-científico*. No es descartable que pasado el tiempo podamos hablar de las *Ciencias del Liderazgo*.

El desarrollo pujante de los estudios del liderazgo son una prueba palpable de que su valía y utilidad sociales. Si existen centenares de miles de estudios y existen incluso decenas de sub-disciplinas del liderazgo ello se debe al gran interés social que existe por conocer el campo y aplicarlo al ámbito de la gestión, la organización, las ciencias sociales, el deporte, la milicia, etc. El concepto de liderazgo se ha desarrollado porque es útil y es útil porque mejora el funcionamiento de la sociedad.

Se da pues por validada esta cuarta sub-hipótesis.

- **Revisión de la sub-hipótesis 5:** Ser líder es ya algo mucho más que ser un jefe.

Sub-hipótesis 5: “En la España actual el significado del término ‘líder’ ha experimentado una evolución semántica compleja, que en muchos contextos se aleja de la sinonimia de la palabra ‘jefe’ porque el ejercicio del liderazgo conlleva una conexión más intensa con los seguidores o subordinados para conseguir un fin común”.

Esta hipótesis conecta directamente con lo que se ha establecido en las anteriores. El análisis de las teorías sobre liderazgo evidencian que el significado de *líder*, en según qué ámbitos, trasciende al de *jefe*; máxime cuanto que se aplican técnicas de liderazgo que son objeto de análisis científico, de conceptualización académica y de aprendizaje.

Tras la investigación realizada y gracias en las evidencias aportadas, se propone una aproximación original sobre cuáles son los elementos clave del liderazgo y dentro de ellos, los requisitos imprescindibles para la

existencia o no del líder¹⁴⁷. Resultante de la aportación de ese constructo teórico original, se postula que el líder genera con sus seguidores un vínculo que va más allá de la mera jerárquica o transacción utilitarista. El ejercicio o proceso de liderazgo genera emociones de amistad, respeto, admiración, simpatía, empatía, temor, miedo, idolatría y muchas otras, que hemos venido a denominar la *conexión emocional*. El liderazgo genera un vínculo emotivo que conecta al líder y al seguidor creando una intimidad de propósito que hace la acción sea más eficaz. Desde nuestro punto de vista, este vínculo es tan importante que su inexistencia implica la inexistencia del liderazgo. En la misma aproximación se ha explicado que otro de los requisitos para la existencia del liderazgo es que exista un beneficio común, entendido de manera amplia. Validar esta sub-hipótesis conlleva dar por buenas las asunciones anteriores: el liderazgo se aleja de sinonimias simples (jefe, director) e implica una *conexión emocional* entre líder y grupo para lograr un fin que supone un beneficio colectivo. Y en tanto que beneficioso, el concepto es socialmente útil.

Se da por validada, por tanto, esta quinta y última sub-hipótesis.

5.2. REVISIÓN DE OBJETIVOS DE LA TESIS

Tomando el objetivo general de la tesis, queda demostrado con un alto grado de precisión cómo y cuándo empezó a usarse el término líder en lengua castellana, así como su evolución hacia el concepto de liderazgo, en sus facetas teóricas y sociológicas.

En relación con los objetivos específicos, se han hallado pruebas de que el hombre primitivo del paleolítico organizaba partidas de caza que requerían una especial audacia y valentía, en las que existía una cabeza directora. Además, la sociedad prehistórica se organizaba de manera jerárquica. Ambos pueden considerarse como antecedentes antropológicos de liderazgo.

147. *Uno, que guía; un grupo, que le sigue; una noción de pertenencia; una acción colectiva para lograr un propósito; un beneficio común; una conexión emocional y una concurrencia temporal.*

5 CONCLUSIONES

Por otro lado, el estudio del caso de las biografías de 63 líderes históricos relevantes ha arrojado múltiples evidencias de que numerosas características que les adornaban antaño, son hoy atribuibles a los líderes actuales. Atributos que los diferenciarían de simples jerarcas o jefes. El *significante* ya existía desde hace siglos.

Para situar el marco histórico de la aparición de la voz líder, se ha hecho una descripción histórica general e los procesos revolucionarios y la sociedad del siglo XIX. También se ha descrito con detalle el origen etimológico, proveniente de la palabra inglesa *leader*. A su vez, se ha realizado un análisis etimológico extendido a la propia palabra inglesa.

También se han determinado con exactitud fechas de las publicaciones periódicas precursoras que utilizaron por primera vez las voces *leader* y *líder*. A través de un examen lexicográfico del *significante* “líder”, se ha descrito la evolución de su *significado* evolución a lo largo del siglo XX. Ello ha permitido generar tablas con estadísticas precisas de uso de dichos términos. Adicionalmente, se describen los primeros estudios lexicográficos en bases de datos de la Real Academia Española, como institución autorizada.

Además, se han aportado evidencias del origen de los estudios de liderazgo en EE.UU, a principios del siglo XX y su antecedente en el siglo XIX. Se han descrito o relacionado 15 de las principales aproximaciones y teorías sobre liderazgo, consideradas de gran solvencia. También se han identificado siete ámbitos sociológicos de uso frecuente, entre ellos el político, deportivo, religioso, de opinión, profesional, militar, carismático y coloquial.

Finalmente, el autor ha propuesto una definición original del concepto de líder: “*Persona capaz de dirigir eficazmente la acción de un grupo, convenciéndolo del beneficio de lograr el fin pretendido*”, así como una definición del término liderazgo: “*Arte de dirigir eficazmente la acción de un grupo, generando el convencimiento del beneficio de lograr el fin pretendido*”. Para terminar con la preceptiva revisión de hipótesis, objetivos y conclusiones finales.

5.3. CONCLUSIONES FINALES

La tesis doctoral *Historia del liderazgo en España: origen del término y evolución contemporánea del concepto de líder* ofrece un nuevo enfoque que aporta singularidad y originalidad al estado de la cuestión de los estudios de liderazgo en España.

Es preciso traer a colación la formulación del postulado general, o *thesis* inicial, que formula que tanto el vocablo “líder” como el concepto de “liderazgo” y sus derivados existen porque son útiles, ya que “hacen un trabajo” necesario tanto en nuestro idioma como en nuestro marco científico.

Al descender a un plano más formal, se ha analizado cómo el estado de la cuestión apenas ofrecía conocimientos científicos claros sobre los aspectos centrales en los que sí incide esta tesis doctoral. Desde el comienzo del trabajo investigador se ha tenido presente *el problema* que era preciso resolver, relacionado con los límites del conocimiento que hasta ese momento estaban disponibles. ¿Cuándo y dónde apareció el término *líder*? ¿Cómo evolucionó en nuestro idioma? ¿Por qué ha se ha impuesto a otros? ¿Por qué es objeto de tan intenso estudio?

Circunscribir la labor a un enfoque exclusivamente léxico-histórico hubiera supuesto una tarea de menor valor científico. Sin embargo, esta *Historia del Liderazgo*, ofrece una perspectiva amplia, integral y multidisciplinar que ha abordado el tema desde el origen del hombre hasta las más modernas teorías sobre liderazgo. Un reto que sólo ha sido posible utilizando el *método histórico*.

Tomadas por separado, las partes de esta tesis ofrecen un campo amplio de profundización y mejora. Se podrían haber invertido más horas para alcanzar resultados más refinados. Pero en éste, como en cualquier otro empeño ha sido preciso administrar los factores limitantes de tiempo, competencia, accesibilidad a las fuentes, rendimiento decreciente y valor científico. Si el evaluador considera que hay partes de esta tesis que son mejorables; entonces es que resultan *dignas de mejorar*. Ello ya supone un logro en sí mismo porque se habrá abierto una senda nueva para la ampliación del conocimiento.

5 CONCLUSIONES

Es preciso reivindicar, no obstante, el valor que como compendio tiene esta obra. Hasta ahora no se había escrito un estudio que abarcara un periodo tan amplio desde una perspectiva histórica.

A lo largo de esta obra se han relatado los orígenes paleo-antropológicos del liderazgo; se han reseñado los casos de los principales líderes de la Historia de España; se han aportado evidencias originales del origen del término “líder”; se ha descrito su evolución contemporánea; se ha explicado cuáles son las principales teorías sobre liderazgo; se ha descrito a los líderes de la sociedad actual y se ha explicado con detalle en qué consiste el líder moderno. La *historia* se ha escrito con el afán de resultar coherente y completa.

Todo el desempeño doctoral se ha realizado con un fuerte compromiso ético y profesional. En ningún momento se ha sucumbido a tentaciones que hubieran aliviado la carga de investigar o escribir.

Futuros investigadores pueden sacar provecho de esta tesis. En general, se habla y se escribe mucho sobre el *liderazgo*, pero no siempre con calidad científica. Hay libros sugestivos que se han revisado y finalmente descartados. No se han considerado dignos de ser incluidos en esta bibliografía, por estar basados sólo en experiencias y vivencias. Muchas de ellas eran muy valiosas, pero que no tenían el debido rigor empírico, por lo que no se han considerado ni citado, incluso si los textos resultaban inteligentes y plausibles. Se ha tratado siempre de trabajar con base de evidencias contrastadas por autoridades en la materia diferenciando entre conocimiento y conocimiento científico.

Por razonable que resulte una idea o reflexión sobre liderazgo, el futuro de esta disciplina pasa por aumentar la intensidad científica de los escritos sobre un fenómeno tan actual y cuyo desarrollo es tan necesario para el bien común. Una sociedad con más y mejores líderes es una sociedad más transparente, más moderna, más competitiva y que funcionará mejor. Los líderes modernos contribuyen al bienestar emocional y la realización de sus seguidores. Si aumenta el número de empleados que tengan jefes que además sean líderes, como mínimo mejorará la calidad en el entorno laboral y muy probablemente también la productividad de las organizaciones.

Este trabajo ha pretendido añadir luz sobre el origen y desarrollo del término *líder* y el concepto de *liderazgo*, siempre basándose en pruebas, algunas difíciles de conseguir. Existía una certeza absoluta de base: en algún momento en la historia reciente de España empezó a utilizarse el término. Descubrir cuándo y cómo ha supuesto un reto que alcanzó su punto álgido al encontrar los primeros registros, en una labor de “arqueología de las palabras”. Al margen de la mayor o menor pericia investigadora, las evidencias se han buscado con ahínco.

Se dijo en la introducción que esta tesis es un trabajo precursor que puede servir de base para profundizar en muchas de sus partes tomadas por separado. En el apartado que sigue se proponen algunas líneas de investigación. Se proponen desde la convicción de que España ha de dotarse de más investigadores en materia de liderazgo.

Analistas, académicos o científicos que sean capaces de publicar obras prestigiosas en revistas internacionales para dar a conocer el *liderazgo* desde nuestro particular punto de vista. España ha dado y seguirá dando grandes líderes en todos los ámbitos y ese relato es preciso contarlos a través del método científico. La producción española publicada sobre liderazgo siempre es mejorable, ya que todavía son proporcionalmente escasas las referencias de prestigio a autores españoles.

A futuros investigadores de esta disciplina se les recomiendan algunas líneas nuevas que ampliarían y profundizarían en los resultados obtenidos por este trabajo:

- **Aplicación de modelos de liderazgo existentes a personajes históricos:** Un campo muy original sería aplicar modelos teóricos sobre liderazgo existentes a personajes y episodios históricos. Esto serviría para demostrar la validez de constructos ya consolidados desde un punto de vista completamente novedoso.
- **Causas del éxito del término “líder”:** A pesar de nuestros esfuerzos, ha resultado complejo establecer conclusiones claras de por qué las voces “*leader*” y “*líder*” se han impuesto a otras. Se ha reparado que en el siglo XIX

se utilizaba *leader* durante la dictadura de Espartero para evitar la palabra jefe político (y por tanto opositor del Príncipe de Vergara). También se ha apuntado la posible necesidad de distanciarse del término *caudillo*. Por último se deduce la probable influencia anglosajona para explicar la gran fortuna y aceptación que ha tenido del concepto de *liderazgo*. Pero sería preciso profundizar en ello mediante investigaciones más exhaustivas.

- **Desarrollo de aproximaciones y teorías españolas sobre liderazgo:** Construir modelos de actuación y de comportamiento dentro del campo del liderazgo es algo que está perfectamente al alcance de investigadores españoles con conocimientos de organización, empresa, sociología, psicología o estadística. Muchos de los estudios extranjeros están basados en análisis cualitativos y cuantitativos de *líderes en acción* en sus respectivas organizaciones. Sería óptimo iniciar investigaciones originales en este campo. También es posible emprender investigaciones de validación o refutación de teorías existentes.
- **Diferencias semánticas en los contextos de uso:** Ha quedado demostrado cómo los términos “líder” y “liderazgo” significan cosas diferentes en función del contexto. Es posible realizar nuevas investigaciones cuantitativas para medir la prevalencia de la voz en los diferentes ámbitos sociológicos apuntados en este documento.
- **Estudios correlacionados entre liderazgo e inteligencia emocional:** Son dos materias que están muy relacionadas y que son de la máxima actualidad. Hasta qué punto ser un líder conlleva necesariamente una mayor inteligencia emocional es un campo de nueva aplicación.
- **Estudio de las relaciones sociales y grupales entre el líder y sus seguidores:** Aunque hablemos del líder y el grupo, el ejercicio del liderazgo conlleva el establecimiento de complejas relaciones binarias de una persona con otra, y colectivas, de individuos con grupos. Se abre un campo de investigación interesante para delimitar si la conexión emocional es unidireccional o bidireccional. También sobre la naturaleza e intensidad de las conexiones entre diferentes miembros del grupo y entre los propios seguidores.

- **Evolución actual de uso del vocablo “líder”:** Las investigaciones realizadas arrojan una desaceleración en el ritmo de crecimiento del término líder. Nuevos investigadores pueden estudiar la evolución futura y establecer nexos causales.
- **Filosofía del liderazgo:** Resultaría valioso conocer mejor en qué estado de desarrollo científico se encuentra la disciplina del liderazgo y si existen elementos objetivos para considerarla proto-ciencia o si es ya una nueva ciencia.
- **Influencia de las teorías extranjeras en las españolas.** Los estudios y teorías sobre liderazgo representan un campo extremadamente amplio. Sería interesante rastrear a fondo la producción científica de autores españoles y establecer análisis comparados con autores extranjeros.
- **Profundizar en los primeros registros:** Aunque se han encontrado los primeros registros en hemerotecas, al autor le ha resultado casi imposible hacer un registro pormenorizado de libros de la época. Resultaría interesante revisar qué han escrito los periodistas y escritores de la época por si es posible encontrar apariciones previas de los términos de referencia.

Si esta tesis contribuye a animar la producción científica dentro de los estudios de liderazgo ello será muy positivo. Es probable que andado el tiempo definiremos el liderazgo como “la ciencia que estudia los líderes” y para entonces los autores españoles habrán debido contribuir a ese magno edificio conceptual.

CAPÍTULO

6

BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar Segura, A. (2014). *La sublevación de Cataluña 1640 – 1652*. Madrid. Amazon Média. Edición Digital.
- Alemany y Bolufer, J. (1917). *Diccionario de la lengua española*. Madrid. Ramón Sopena.
- Alfonso, J. (2014). *Historia de un éxito: Mercadona. Las claves del triunfo de Juan Roig*. España. Conecta. Edición Digital.
- Alvar Ezquerro, J. (2014). *Diccionario de la Historia de España y América*. Volúmenes I y II. Madrid. Editorial España Calpe S.A.
- Álvarez de Mon, S. (2011). *El mito del líder. Profesionales, ciudadanos, personas: la sociedad alternativa*. España. Pearson Educación.
- Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J. y Senge, P. M. (2007). In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, 85(2), 92-100. (Pp. 179-196, en la edición del *HBR's 10 Must Reads. On Leadership*).
- Anson, F. (1998). *Fernando III Rey de Castilla y León*. Madrid. Palabra.
- Arias Gago, A. R. (2011). Tesis doctoral: *La dirección y el liderazgo de calidad en los centros educativos*. Universidad de León.
- Aróstegui Sánchez, J. (2010). Crisis del Antiguo Régimen, de Carlos IV a Isabel II. Un nuevo sistema político. *Historia de España, del Paleolítico a la Democracia Actual*. Madrid. Lavel, S.A.
- Aróstegui Sánchez, J. (2010). La España de los caciques, del sexenio democrático a la crisis de 1917. La España de los revisionismos. *Historia de España, del Paleolítico a la Democracia Actual*. Madrid. Lavel, S.A.
- Asensio, A. G. y Gómez, I. Y. (1993). Sobre la evolución semántica de algunas palabras del español que designan unidades de comunicación verbal. *Revista española de lingüística*, 23(2), 359-374.
- Asimov, I. y Míguez, N. (2006). *Historia universal Asimov: la república romana*. Alianza Editorial.
- Auclair, M. (2005). *La vida de Santa Teresa de Jesús. Fundadora, santa y doctora de la Iglesia*. Madrid. Ediciones Palabra.
- Ávila Baray H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Cuauhtemoc. Eumed.

- Avolio B. y Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16. Pp 315-338
- de Ayala Martínez, C. y Marín Ríos, S. (2012). *Fernando III tiempo de cruzada*. Madrid. Sílex Ediciones.
- Bahamonde Magro, A. y Toro, J. (2010). La España de los caciques. Del sexenio democrático a la crisis de 1917. Antecedentes de la revolución de 1868. *Historia de España, del Paleolítico a la Democracia Actual*. Madrid. Lavel, S.A
- Bahamonde Magro, A. y Toro, J. (2010). La España de los caciques. Del sexenio democrático a la crisis de 1917. El sexenio democrático. *Historia de España, del Paleolítico a la Democracia Actual*. Madrid. Lavel, S.A.
- Ballesteros Martín, M. A. (2014). La importancia de los líderes en la crisis de Ucrania. *Documento de Análisis*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. N° 38/2014
- Barnes, D. F. (1978). Charisma and religious leadership: An historical analysis. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 1-18.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*. Nueva York. Free Press - Simon & Schuster Inc.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York. Free Press.
- Bass, B. y Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*. Nueva York. Free Press - Simon & Schuster Inc.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. London. Lawrence Elbaum Associates, Publishers.
- Bassett, R. C. (2004). *Growing Better Leaders for the Future: A Study in Optimizing Self-Awareness*. Army War Coll Carlisle Barracks Pa.
- Battaner, P. y Torner, S. (2008). La polisemia verbal que muestra la lexicografía. *Azorín, D. et alii*, 204-217.
- Bermúdez de Castro, J.M. (2013). Sorpresa científica ante las primeras muestras de ADN del hombre de Atapuerca. *Reflexiones de un Primate*. Madrid. Revista Digital Quo. Artículo online.
- Bermúdez de Castro, J. M., Mateos, A., Martín-Torres, M. y Sarmiento, S. (2011). *Hijos de un tiempo perdido. La búsqueda de nuestros orígenes*. Barcelona. Editorial Crítica.
- Black, J. (2008). *Great military leaders and their campaigns*. Londres. Thames & Huson, Ltd.
- Blake, R. y Mouton, J. (1981). *Grid approaches for managerial leadership in nursing*. San Luis. Mosby Co.
- Blake, R. y Mouton, J. (1948). *The Managerial Grid*. Houston. Gulf Publishing Company.
- Blanchard, K. y Hodges, P. (2003). *The Servant Leader. Transforming your hearts, heads, hands and habits*. Nashville. Thomas Nelson.
- Blanchard, K., Zigarmi, P. y Zigarmi, D. (2013). *Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through Situational Leadership II*. Nueva York. William Morrow.

- Blanco Freijeiro, A. (2010). En los albores de la España Actual. *Historia de España, del paleolítico a la España actual*. España. Lavel S.A.
- Blumer, H. (1982). *El interaccionismo simbólico. perspectiva y método*. Biblioteca Hora.
- Borrego, A. (1848). *De la situación y de los intereses de España, en el movimiento reformador de Europa*. Madrid, Imprenta de Francisco Andrés y Cía.
- Borrego, A. (1855). *Estudios políticos. De la organización de los partidos en España como medio de adelantar la educación constitucional de la Nación y de realizar las condiciones del Gobierno representativo*. Madrid. Anselmo Santa Coloma - Editor
- Borrego, A. (1837). *Manual electoral para el uso de los electores de la opinión monárquico-constitucional*. Madrid. Imprenta de la Compañía Tipográfica.
- Borrego, A. (1844). *Principios de Economía Política con aplicación a la Reforma de Aranceles de Aduanas, á la situación de la industria fabril de Cataluña y al mayor incremento de la riqueza nacional*. Madrid. Imprenta de la Sociedad de Operarios del mismo Arte.
- Briz, A. (2010). Lo coloquial y lo formal, el eje de la variedad lingüística. *Recuperado de: <http://ifc.dpz.es/recursos/publicaciones/29/95/11briz.pdf> [Consultado el 15 de noviembre de 2016]*.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Londres. SAGE.
- Bryman, A., Collisson, D., Grint, K., Jackson, B. y Uhl-Bien, M. (2011). *The SAGE Handbook on Leadership*. Londres. SAGE.
- Bueno Campos, E. (2015). El desarrollo de la economía de empresa (dirección de empresas): Memoria viva de 1965 a 2015. *Técnica Económica. Administración y Dirección de Empresa*. Nº 180, pp 40 – 48.
- Bueno Campos, E., Lara Martínez, L., Lara Martínez, M. (2014). Autocrítica de la conquista de las Indias desde la perspectiva de los Derechos humanos. *Encuentros multidisciplinares*, Vol. 16, Nº 46, pp 1-6
- Bunge, M. (2000). *La investigación científica*. Barcelona. Siglo XXI Editores.
- Burns, J. (2009). *Leadership*. EEUU. Harper Perennial Political Classics.
- Camps, G. R. (2009). *Líderes políticos, opinión pública y comportamiento electoral en España* (No. 270). CIS.
- Cardona Labarga, J. M. (2010). *Liderazgo Personal. ¡Logre resultados y supere la crisis!* Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Calero Delso, J. P. (2008). Historia de la provincia de Guadalajara.
- Cañaveral Ladrón de Guevara, I. y Feliu Pérez, M. J. (2015). *Juega el partido de tu vida. El capital humano y el talento residen en las emociones*. España. Punto Rojo.
- Carlyle, T. (1840). *On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History*. Project Gutenberg. Ebook.
- Cascio Pirri, A. (2011) Tesis doctoral: *Liderazgo mórbido: una experiencia en empresas familiares de Cataluña*. Universidad de Cádiz.
- Castilla, J. F. y Ramos, L. C. (2012). Rendimiento deportivo, estilo de liderazgo y evitación experiencial en jóvenes futbolistas almerienses. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(1), 137-142.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Castillo Bautista, R. (2009): La hipótesis en investigación, en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, abril 2009, www.eumed.net/rev/cccss/04/rcb2.htm
- Castro, C. (1972). *Andrés Borrego, periodismo liberal conservador 1830-1846*. Madrid. Miguel Castellote. Guadalajara. Bornova
- Castro, C. (1975). *Andrés Borrego, romanticismo, periodismo y política*. Madrid. Editorial Tecnos.
- Castro Solano, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología*, vol. 22, nº 1 (junio), pp. 89-97.
- Cayuela Fernández, J. G. y Gallego Palomares, J. A. (2008). *La Guerra de la Independencia. Historia bélica, pueblo y nación en España (1808-1814)*. Salamanca. Ediciones Universidad de Salamanca.
- Cegarra Sánchez, J. (2004). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid. Díaz de Santos
- Chemers, M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ. Lawrence Erlbaum Associates.
- Childe, G. (2013) –primera impresión 1923–, *The Dawn of European Civilisation*. New York. Routledge.
- Codoñer, C. (2010). La Hispania visigótica. *Historia de España, del paleolítico a la España actual*. España. Lavel S.A.
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. Jossey-Bass.
- Comellas, J. L. (1988). *Historia de España Contemporánea*. Madrid. Rialp
- Contreras, J., Simón Tarres, A. y García Cárcel, R. (2004). *Historia de España. La España de los Austrias I. Auge y Decadencia del Imperio Español (siglos XVI-XVII)*. Madrid. Espasa Calpe.
- Corominas, J. (1990). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Madrid. Gredos.
- Cubeiro, J.C. y Gallardo, L. (2010). *Liderazgo Guardiola. Descubre los secretos de su éxito*. España. Centro Libros
- Cuesta Vallina, D. (2014). La Mochila del Liderazgo. *Revista Ejército*. Nº 880, pp 74-82.
- Dansereau, F., Graen, G. B. y Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behaviour and Human Performance*. Nº 13, pp 46-78.
- Day, D. V., & Halpin, S. M. (2004). Growing leaders for tomorrow: An introduction. *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow*, 3-22.
- Debray, L. (2013). *Juan Carlos de España. La biografía más actual del Rey*. Madrid. Alianza Editorial.
- Díaz Díaz, G. (1998). Hombres y documentos de la filosofía española. Volumen 6. España. CSIC.

- Díaz, J. F. J. (2008). Enfoque sociológico para el estudio del liderazgo político. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, (9), 189-203.
- Domínguez, G. y Mesanza, J. (1996). *Manual de organización de instituciones educativas*. Escuela Española (Capítulo VI. José Luis San Fabián: La toma de decisiones en las organizaciones educativas: eficacia o dominación.)
- Downton, J. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. Nueva York. Free Press.
- Duro Martín, A. (2006). *Introducción al Liderazgo Organizacional. Teoría y Metodología*. Madrid. Servicio Publicaciones Universidad Rey Juan Carlos.
- Dvir, T., Kass, N. y Shamir, B. (2004). The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 126-143.
- Eco, H. (2009). *Cómo se escribe una tesis doctoral. Técnicas y procedimientos de estudios de investigación*. España. Gedisa.
- Encyclopaedia Britannica (2006). *Britannica Concise Encyclopedia*. Chicago. Encyclopaedia Britannica, Inc.
- Esparza, J. J. (2009). *La gran aventura del reino de Asturias. Así empezó la reconquista*. Madrid. La Esfera de los Libros.
- Esparza, J. J. (2011). *Moros y cristianos. La gran aventura de la España medieval*. Madrid. La Esfera de los Libros.
- Esparza, J. J. (2013). *¡Santiago y cierra, España! El nacimiento de una nación*. Madrid. La Esfera de los Libros.
- Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica* Año XIII, No 34, Mayo de 2007. Universidad Tecnológica de Pereira. PP: 343-348.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*. Nº 5, pp 277-298.
- Fernández, F. M. (1999). Lenguas de especialidad y variación lingüística. *Lenguas para fines específicos (VI). Investigación y enseñanza*, Alcalá de Henares, Universidad de Alcalá, 3-14.
- Fernández Castro, M. C. (1997). *La prehistoria de la Península Ibérica. Historia de España I*. Barcelona, Grijalbo Mondadori SA.
- Fernández de Castro y Cabeza, M. C. (1948). *Nuestra Señora en el Arzón: vida del muy Noble et Santo Rey Don Ferrando III de Castiella et de León*. Cádiz. Escelicer.
- Fernández Díaz, R. (2004). *Historia de España. La sociedad del siglo XVIII. Las reformas pendientes y el pensamiento económico ilustrado*. Madrid. Espasa Calpe.
- Fernández Díaz, R. y García Cárcel, R. (2004). *Historia de España. Los Borbón. Fin de los Austrias y llegada de los Borbón (siglo XVIII)*. Madrid. Espasa Calpe.
- Fórneas, M. C. (1999). Andrés Borrego, pionero del periodismo parlamentario. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. Nº5, 143 – 157. Madrid. Universidad Complutense.
- Frattini, E. y Coliás, Y. (1996) *Tiburones de la comunicación. Grandes líderes de los grupos multimedia*. España. Pirámide
- Frick, D. (2004). *Robert K. Greenleaf. A life os servant-leadership*. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers.

- Friedrich, T. (2010). *History of Leadership Research*. (Capítulo del libro de Mumford, M.: *The Psych 101 Series. Leadership 101*). Nueva York. Springer Publishing Company
- Fuson, R. H. (2000). *Juan Ponce de León and the Spanish Discovery of Puerto Rico and Florida*. McDonald and Woodward Publishing Company.
- García Cárcel, R., Simón Tarrés, A., Rodríguez Sánchez, A. y Contreras, J. (2004). *Historia de España. La España de los Austrias II. Economía, sociedad, gobierno y cultura. (siglos XVI-XVII)*. Madrid. Espasa Calpe.
- García-Guiu López, C. (2012). El liderazgo militar ante la complejidad. *Documento de Opinión*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Nº58/ 2012.
- García-Guiu López, C. (2015). Tesis doctoral: *Liderazgo transformacional y auténtico en organizaciones de seguridad, emergencias y defensa. Relaciones del liderazgo con la identificación grupal, la cohesión de la unidad y la potencia grupal*. Universidad de Granada.
- García Louapre, P. (2014). *Héroes de la Historia de España*. Madrid. Liber Factory.
- García Mejía, S. (2007, mayo). Liderazgo a través de la historia, *Scientia et Technica*. Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. Año XIII, No 34, PP 343-348.
- Gardner, H. (1998). *Mentes Líderes: una anatomía del liderazgo*. Barcelona. Paidós.
- Garraghan, G. J. (1946). *A guide to historical method*. New York. Fortham University Press.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco. Jossey-Bass
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129. (Pp. 163-177 en la edición del *HBR's 10 Must Reads. On Leadership*).
- Gilmartin, D. (1979). Religious leadership and the Pakistan movement in the Punjab. *Modern Asian Studies*, 13(03), 485-517.
- Ginzburg, C. (2013). *Clues, myths, and the historical method*. JHU Press.
- Goffee, R. y Jones, G. (2000). Why should anyone be led by you? *Harvard business review*, 78 (5), 62-70. (Pp. 79-95 en la edición del *HBR's 10 Must Reads. On Leadership*).
- Goldsworthy, A. (2005). *El ejército romano*. Madrid. Ediciones Akal S.A.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*. Pp: 109-122
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82 (1), 82-91. (Pp. 1-21 en la edición del *HBR's 10 Must Reads. On Leadership*)
- Gómez, A. B. (1996). *Cuadernos de Lengua Española. El español coloquial: situación y uso* (Vol. 38). Madrid. Arco Libros.
- Gómez, M. S. (1992). La adaptación al medio en el Paleolítico Inferior de la Península Ibérica: elementos para una reflexión. *Elefantes, ciervos y ovicaprinos: economía y aprovechamiento del medio en la Prehistoria de España y Portugal*. Cantabria. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cantabria.
- González, M. T. (2003). El liderazgo en tiempos de cambio y reformas. *Organización y Gestión educativa*, 6, 4-8.

- González Jiménez, G. (2006). *Fernando III el Santo, El rey que marcó el destino de España*. Sevilla. Fundación Miguel Lara.
- Graen G. B. y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a Multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*. N°6 pp 219-247.
- Greenleaf, R. (1972). *The institution as a servant*. Westfield, IN, Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. (1998). *The power of servant leadership*. Westfield, IN, Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. (1970). *The servant as a leader*. Westfield, IN, Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. (2003). *The servant leader within. A transformative path*. Nueva York. Paulist Press.
- Guba, E. G. (1990). *The Paradigm Dialog*. Newbury Park, Ca: Sage.
- Harvard Business Review (2004). Edición América Latina. Dentro de la mente del líder (monografía). N°82, Vol 1.
- Hawkins, D. I., Best, R. J., Coney, K. A. y Santacruz, L. (1994). *Comportamiento del consumidor*. Addison Wesley.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). A survival guide for leaders. *Harvard business review*, 80(6), 65-74. (Pp. 101-118 en la reedición *HBR's 10 Must Reads. On Change Management*).
- Heifetz, R. y Linsky, M. (2002): *Leadership on the Line: staying alive through the dangers of leading*. Boston, MA, Harvard Business School, Press.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA, Belknap Press.
- Hemlin, S., Allwood, C. M., Martin, B., & Mumford, M. D. (2014). *Creativity and Leadership in Science, Technology, and Innovation*. Routledge.
- Herrera Clavero, F. (2014). Metodología de la Investigación Aplicada a la Seguridad y Defensa. Madrid. Universidad a Distancia de Madrid.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1969). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, N° 23, pp 26-34
- House, R. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. N°16, pp 321-328.
- House, R. (1996). Path-goal leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, N° 7, pp 323-352.
- House, R., Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priority tests. *Contingency Approach in Leadership*. Carbonadale. Southern Illinois University Press.
- House, R. y Mitchell, R. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*. N° 3, pp 81-97.
- Iglesias Diégez, A. (2003). Orce 2976-2002: Balance de veinticinco años de investigaciones sobre el poblamiento más antiguo de Europa. *Gallaecia*. N°22, pp 21-45.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Jauretche, A. y D' Atri, N. (2006 –primera edición 1959-). *Política nacional y revisionismo histórico* (Vol. 7). Buenos Aires. Ediciones Corregidor.
- Jiménez, A. (2013). Liderazgo (monografía del libro: *Creando valor a través de las personas*). Madrid, Díaz de Santos.
- Johansson, R. (2003). Case study methodology. *Methodologies in Housing Research*, Stockholm. Pp. 1-14.
- Kakabadse, A. y Nortier, F., y Abramovici, N. (1998). *Success in Sight: Visioning*. ITP. Londres.
- Kartz, R. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, N° 33, pp 33-42.
- King, A. S. (1990). Evolution of leadership theory. *Vikalpa*, 15(2), 43-54.
- Kirkpatrick, S. A. y Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*. N° 5, pp 48-60.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. (2011) What leaders really do. *HBR's 10 Must Reads. On Leadership*. Boston. Harvard Business Review Press.
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. *Revista Temas de educación*, 7(1), 19-39.
- Lara Martínez, L. (2013). *El despertar de Toledo en la Edad de Plata de la Cultura Española*, Madrid, Ediciones CEF.
- Lara Martínez, L. (2014). *Historia Social y Política Contemporáneas*, 2ª edición, Madrid, Ediciones CEF.
- Lara Martínez, L. (2009). Mesianismo político y legitimación religiosa. Las dictaduras franquista y chilena. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.
- Lara Martínez, L. y Lara Martínez, M. (2014). *Civilización y cultura en el mundo hispánico*, Madrid, Ediciones CEF, 2014
- Lara Martínez, L. y Lara Martínez, M. (2015). *Ignacio y la Compañía. Del castillo a la misión*, Madrid, EDAF.
- Lara Martínez, M. (2013). *Introducción a la Antropología*, 2ª edición, Madrid, Ediciones CEF.
- Lara Martínez, M. (2014). *Ciencia histórica: conceptos y etapas de la Historia Universal*, 2ª edición, Madrid, Ediciones CEF.
- Lara Martínez, M. (2015). *Reconquista*, Madrid, EDAF.
- Lavalle-Cobo, T. (2002). *Isabel de Farnesio. La reina coleccionista*. Michigan. Fundación de Apoyo a la Historia del Arte Hispánico.
- Liden, R., Panaccio, A., Hu, J. y Meuser, D. (2014). Servant Leadership: Antecedents, consequences, and contextual moderators. *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford. Oxford University Press.
- Liden, R, Wayne, J, Zhao, H y Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, N°19, pp 161-177.

- Lizcano Álvarez, J. L. (2007). *Liderazgo*. España. AECA.
- Llano, A. (1991): *Gnoseología*. Pamplona, Eunsa.
- Longino, H. E. (1990). *Science as social knowledge: Values and objectivity in scientific inquiry*. Princeton University Press.
- López-Barajas Zayas E. (2015). *Introducción a la metodología científica*. Logroño, Unir Editorial.
- López Zafra, E. y García-Retamero Imedio, R. (2009) Mujeres y liderazgo: ¿discapacitadas para ejercer el liderazgo en el ámbito público? *Revista del Centro de Estudios sobre la Mujer de la Universidad de Alicante*. Nº13. Pp: 85-104.
- Lord, R.G., DeVader, C. L. y Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relations between personality traits and leadership perceptions. An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, Nº 71, pp 402-410.
- Loyola, I. de (1833). *Ejercicios espirituales*. Madrid. Imprenta de D.M. de Burgos.
- Lowney, C. (2004). *El Liderazgo al estilo de los jesuitas*. Bogotá. Norma S.A,
- Lucas Murillo de la Cueva, F. (2000). Tesis doctoral: *Líderes y liderazgos políticos*. Universidad Complutense de Madrid.
- Lucas Murillo de la Cueva, F. (2003). Comunicación Política y Liderazgo: La dimensión estético-expresiva de la política postmoderna. *Saberes* vol 1, 2003. Pp. 1-28.
- Lupano Perugini, M. L., Castro Solano, A. (2013). Estudios sobre liderazgo. Teoría y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*. Nº6, pp 107-122.
- Lyne de Ver, H. (2009). Conceptions of Leadership. *Background Paper 04*. Developmental Leadership Programme. Australia.
- Maldonado Roldán, J. (2014) Una visión del liderazgo político desde el humanismo cristiano. *Diálogo Político*, Año 31, Nº. 1, 2014, Pp. 93-108
- Mangas Majarres, J. (2010). *Historia de España. Del paleolítico a la democracia actual*. Hispania romana. España. Lavel S.A.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, pp 241-270.
- Manresa, A. (1993). Así murió Durruti. *Diario El País*. 11 Julio 1993. Madrid. Prisa.
- Marías, J. (1967). El método histórico de las generaciones. *Revista Occidente*. Madrid. Pp: 7-147.
- Martí Ripoll M: (2005). Tesis doctoral: *Motivos de los líderes y comportamientos percibidos por los subordinados*. Universidad Ramon Llull.
- Martín, J. L. (2004). *Historia de España. Alta Edad Media. De la caída del Imperio Romano a la invasión árabe (siglos V-XI)*. Madrid. España Calpe.
- Martín, J. L. (2010). Una sociedad en guerra. Reinos cristianos y musulmanes (siglos XI-XIII). *Historia de España, del Paleolítico a la España Actual*. España. Lavel S.A.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*: Nº. 20, Pp. 165-193.
- Martínez Guillen, M. C. (2012). Liderazgo (monografía del libro *Gestión Empresarial*). Madrid. Díaz de Santos

- Martínez Rodríguez, J. (2011). Métodos de investigación cualitativa. *Silogismos*. Nº8. Pp. 1-43.
- McChrystal, S. A., Collins, T., Fussell, C. y Silverman, D. (2015). *Team of teams: New rules of engagement for a complex world*. Penguin.
- McColl-Kennedy, J. R., y Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559.
- Membrillo Becerra, F. J. (2014). *La Batalla de Cartagena de Indias y Blas de Lezo*. Sevilla. Autoedición.
- Mendo, A. y Ortiz, J. (2003). El liderazgo en los grupos deportivos. *Antonio Mendo (Ed) Psicología del Deporte*. Buenos Aires, Tulio Guterman Editora, 1, 6-28.
- Menéndez Fernández, M., Ayarzagüena, M., Fano, M. A., García Sánchez, E., Jordá J., Mas, M.; Mingo, A., Quesada, J. M. y Rosas, A. (2012). *Prehistoria antigua de la Península Ibérica*. Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Menéndez Fernández, M. (2013). *Prehistoria reciente de la Península Ibérica*. Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Moliner, M. (2000). *Diccionario de uso del español*. Barcelona. Editorial Gredos.
- Montero, F. y Tusell, J. (2004). *Historia de España. El Reinado de Alfonso XIII. El regeneracionismo borbónico y la crisis del parlamentarismo (1898-1923)*. Madrid. Espasa Calpe.
- Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*, 6, 124-128
- Morales Moya, A. (1984). Política y administración en la España del siglo XVIII. *Revista de Administración Pública*. Madrid. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. Pp: 167-201
- Moreira, M. A. (2004). Lenguaje y aprendizaje significativo. *Aprendizaje significativo: interacción personal, progresividad y lenguaje*. Burgos, Universidad de Burgos-Servicio de Publicaciones, 67-86.
- Moreno Luzón (2016). El extraño liderazgo de Rajoy. *El País*. Edición Digital. Recuperado el 31/10/2016 Enlace: http://elpais.com/elpais/2016/10/10/opinion/1476125429_768800.html
- Moure Romanillo, A. (2004). *Historia de España. Del primer hombre a las colonizaciones mediterráneas (hasta el siglo III ac)*. Prehistoria. Madrid. Espasa Calpe.
- Mumford, M. D. y Connelly, M. S. (1991). Leaders as creators: Leader performance ad problem solving in ill-defined domains. *Leadership Quarterly*. Nº 2, pp 289-315.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connely, M. S. y Marks, M.A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*. Nº 11(1), pp 155-70.
- Mumford, M. (2010). *The Psych 101 Series. Leadership 101*. Nueva York. Springer Publishing Company.
- Nohria, N., Khurana, R. (2010). *Handbook of leadership, theory and practice*. Boston. Harvard Business Press.
- Northouse, P. (2015) *Leadership: theory and practice. Seventh edition*. SAGE Publications Inc. Los Ángeles
- Nye, R. (1986). *The Challenge of Command*. Nueva York. Perigee.

- O'Donnell, H. (2007). *La campaña de Trafalgar*. Madrid. La Esfera de los Libros.
- Ossorio, J., de la Torre, A., Abou-Kassem, O., Siccardi, X. y Ruius, J. C. (2015) Podemos – Ciudadanos. El Fin del Bipartidismo. *Cambio 16. Abril 2015. Pp 20 a 43*. Madrid. Energy & Information Group.
- Pala, G. (2012). El doctorando en Historia y la tesis doctoral: una reflexión sobre la narrativa académica. *Dossier: Escribir historia: tácticas y técnicas. Rubrica Contemporanea*, vol. 1, núm. 2, 2012, pp 11-19.
- Pardo Martínez, S. (2007). *Un año en la División Azul*. Madrid. Quirón Ediciones.
- Pasamar Alzuria, G. V. (1992). La invención del método histórico y la historia metódica en el siglo XIX. *Historia Contemporánea*. V. 11. Pp: 183:214.
- Pedler, M., Burgoyne, J. y Boydell, T. (2010). *A Manager's Guide to Leadership*. McGraw-Hill Education (UK).
- Pérez Garzón, J. S. (2010). *Historia de España, del Paleolítico a la Democracia Actual*. Crisis del Antiguo Régimen, de Carlos IV a Isabel II. Crisis del feudalismo y revolución burguesa. Madrid. Lavel, S.A.
- Pérez López, J.A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*. Madrid. Ediciones Rialp.
- Pérez, J. (2010). La Forja de un Imperio Carlos V y Felipe II. *Historia de España. Del Paleolítico a la Democracia Actual*. España. Lavel S.A.
- Popper, K. (1967) *Conjeturas y refutaciones. El desarrollo del conocimiento científico*. Barcelona. Paidós.
- Perry, C. (2015) A structured approach to presenting theses (traducción de José Luis Pariente). Australia. University of South Wales. Pp1-48
- Phillips, E. y Pugh, D. (2008). *La tesis doctoral. Un manual para doctorandos y sus directores*. España. Liberdúplex.
- Prego, V. (2004). *Historia de España. La España de Juan Carlos I. Cronología. Índice Analítico*. Madrid. Espasa Calpe.
- Prentice, W.C.H. (2004). Comprendiendo el liderazgo. *Harvard Business Review*. Vol 82, nº1, Pp 92-98.
- Puglisi, A. (2006). Los estudios sobre liderazgo. *Boletín del Centro Naval*. Nº 815. Pp 445-452
- Pulido Rivera, S. (2014). Liderazgo y Mujer. *Identidades culturales: Educación, Artes y Humanidades. Simpósio Internacional Educação Música Artes Interculturais* (13. 2014. Ceuta)
- Renes Ayala, V. (2016). Liderazgo político. *Crítica*, Nº. 1009, Pp. 14-21.
- Rodríguez Jiménez, J. L. (2005). *A mí La Legión. De Millán Astray a las misiones de paz*. Madrid. 2005
- Robles Gómez, M. A. y Fernández Romero, F. J. (2015). *Del DirCOM al DirCORP. La comunicación, centro de la gestión empresarial en la economía digital y del buen nombre*. Sevilla. Hispalex.
- Rodríguez-Navas, M. (1905). *Diccionario completo de la lengua española*. Madrid. Saturnino Calleja Editor.

- Rodríguez-Navas, M. (1018). *Diccionario popular de la lengua española*. Madrid. Casa editorial calleja.
- Rodríguez Sánchez, A. y Martín J. L. (2004). *Historia de España. La España de los Reyes Católicos. La unificación territorial y el reinado*. Madrid. Espasa Calpe.
- Rodríguez Villa, A. (1905). *Ambrosio Spínola, primera marqués de los Balbases. Ensayo Biográfico*. Madrid. Establecimiento Tipográfico de Fontanet.
- Rojo, J. A. (2006): *Vicente Rojo, retrato de un general republicano*. España. Editorial Tusquets. S.L.
- Rojo, V. (2010). *Historia de la Guerra Civil Española*. España. RBA (edición de Jorge Martínez Reverte).
- Roldán, J. M. y Santos Yanguas, J. (2004). *Historia de España. Hispania Romana. Conquista, sociedad y cultura (siglos III a.C. – IV d.C)*. Madrid. Espasa Calpe.
- Román Collado, R. (2003). *La escuela economista española*. Cádiz. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- Rost, J. (1993). Leadership Development in the New Millennium. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. November 1993 1: 91-110
- Ruiz Cruz, M (2013). Disquisiciones sobre liderazgo. *Gris Aviación. Revista de Aeronáutica y Astronáutica*. Julio-Agosto 2013. Pp : 570-577.
- Journal of Leadership & Organizational Studies November 1993 1: 91-110,
- Sánchez, M. (2010). Al-Andalus (711 – 1031). *Historia de España. Del paleolítico a la democracia actual*. España. Lavel S.A.
- Sánchez Mantero, R. y Montero, F. (2004). *Historia de España. Revolución y Restauración. Del sexenio revolucionario a la guerra de Cuba (1868-1898)*. Madrid. Espasa Calpe.
- Sánchez Meca, D. (2012). *Teoría del conocimiento*. Madrid. Dykinson.
- Sánchez Ortega, R. (2013). El liderazgo en las operaciones. *Revista de Aeronáutica y Astronáutica*. Julio-Agosto 2013. Pp : 564-569.
- Sanz, F. Q. (2010). Las armas de la sepultura 155 de la necrópolis de Baza. *La dama de Baza. Un viaje femenino al Más Allá, Madrid, Ministerio del Interior*, 149-169.
- Schermerhorn Jr., J. (1997). Situational Leadership. *Conversations with Paul Hersey. Middle American Journal of Business*. Northern Illinois University. Pp:4-11
- Sergiovanni, T. J. (1990). Adding value to leadership gets extraordinary results. *Educational leadership*, 47(8), 23-27.
- Serrano Carranza, J. (2013). Liderazgo, el arte de mandar. *Revista de Aeronáutica y Astronáutica*. Julio-Agosto 2013. Pp : 556-563
- Simiand, F. (1960). Méthode historique et science sociale. *Annales. Histoire, Sciences Sociales* (Vol. 15, No. 1, pp. 83-119).
- Shafer, R. J. y Wise, G. (1974). *A Guide to Historical Method, revised edition*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Solano, A. C., Becerra, L. y Perugini, M. L. L. (2007). Prototipos de liderazgo en población civil y militar. *Interdisciplinaria*, 24(1), 65-95.
- Stala, E. (2015). Dobletes etimológicos en español—su origen y evolución semántica. Observaciones puntuales. *Studia Linguistica Universitatis Jagellonicae Cracoviensis*, 126(1).

- Stengaard, B. (1991). *Vida y Muerte de un Campo Semántico: Un estudio de la evolución semántica de los verbos latinos "stare", "sedere" e "iacere" del latín al romance del s. XIII* (Vol. 234). Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Stewart, W. (2009). *Admirals of the world. A biographical dictionary, 1500 to the present*. North Carolina. Mc Farland & Company, Inc.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership. A survey of the literature. *Journal of Psychology*. N° 25, pp 35-71.
- Stogdill, R. M.. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York. Free Press.
- Stoneberger, B. (2005). *Combat leader's field guide*. Mechanicsburg, PA, Stackpole-books.
- Tamarit, E. (1851). *Memoria histórica del día 2 de mayo en Madrid*. Madrid. Establecimiento Tipográfico de Andrés Peña.
- Taylor D. M. (1977). Military Leadership. What is it? Can it be taught? *Distinguished Lecture Series*, National Defense University, Washington, D. C., Spring , pp 84–93.
- Tintoré, M. (2003) El liderazgo político en la Antigüedad clásica. *Revista de Estudios Políticos*, N° 121, 209-222
- Tortosa, V. (2014). *Metodología de la investigación científica. Guía para la elaboración del trabajo académico humanístico*. Alicante. UNE
- Tuñón de Lara, M. (2010). La España de los caciques. De la Restauración al desastre colonial. *Historia de España, del Paleolítico a la Democracia Actual*. Madrid. Lavel, S.A.
- Tusell, J. (2004). *Historia de España. El Directorio y la Segunda República. La dictadura de Primo de Rivera, el fin de la Monarquía y la República (1923, 1936)*. Madrid. Espasa Calpe
- Tusell, J. (2004). *Historia de España. Franquismo y transición. Del apogeo del régimen a la consolidación democrática (1951-1982)*.
- Tusell, J. (2004). *Historia de España. Guerra y dictadura. La guerra civil, la posguerra y el fin del aislamiento internacional (1936, 1951)*. Madrid. Espasa Calpe
- Tusell, J. y Sánchez Mantero, R. (2004). *Historia de España. El siglo XIX. De la Guerra de la Independencia a la Revolución de 1868*. Madrid. Espasa Calpe.
- Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.
- Valdeón, J. (2010). Los Reyes Católicos, la unidad católica de Castilla y Aragón. *Historia de España. Del paleolítico a la democracia actual*. España. Lavel S.A.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership. A review and synthesis. *Journal of Management*, N° 37(4) pp 1228-1261.
- Vecchio, R. (2007). *Leadership. Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana.
- Velasco Kindelán, J. (2014). *Emilio Botín y el Banco de Santander: Historia de una Ambición*. España. Conecta. Edición Digital.
- Velázquez de la Cadena, M. (1853). *A pronouncing dictionary of the Spanish and English Languages*. Nueva York. Appleton and Company.

- Velo, F. P. (1973). La dama de Baza. *Trabajos de Prehistoria*, 30, 151.
- Vera J. M. y Noriega D. (2014). Analizamos a los mejores ejemplos de líderes. *One Magazine Seguridad Nacional*. Agosto 2014. Madrid
- Vilallonga, J. L. (2003). *El Rey: mis conversaciones con D. Juan Carlos I de España*. Barcelona. Debolsillo.
- Villanueva, F. M. (1983). La vocación literaria de Santa Teresa. *Nueva Revista de Filología Hispánica*, 32(2), 355-379.
- Weingarden, S. (2004). Tesis doctoral: *Executive succession, Organizational performance, and charisma*. Detroit. Wayne State University.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C y Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, California. SAGE.
- Zorita Bayón, M. (2010). *Breve historia del Siglo de Oro*. Madrid, Editorial Nowtilus S.L.

INTERNET

- *Accronym Finder*. Búsqueda del acrónimo PIE (Proto Indo Euroepan). Recuperado el 24/02/2014. Enlace: <http://www.acronymfinder.com/PIE.html>
- *Banco Santander*. Recuperado el 05/05/2015. Enlace: http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Acerca-del-Grupo.html.
- *BBC History*. Búsqueda de Charles Parnell. Recuperado el 14/07/2015. Enlace: http://www.bbc.co.uk/history/historic_figures/parnell_charles.shtml
- *Centro de Investigaciones Sociológicas*. Búsqueda de “Barómetro del CIS”. Recuperado el 13/01/2006. Enlace: http://datos.cis.es/pdf/Es3121mar_A.pdf
- *Collins English Dictionary*. Búsqueda del sustantivo “leader”. Recuperado el 24/02/2014. Enlace: <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/leader?showCookiePolicy=true>
- *Collins English Dictionary*. Búsqueda del sustantivo “leader” en inglés estadounidense. Recuperado el 10/06/2015. Enlace: <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/american/leader?showCookiePolicy=true>
- *Collins English Dictionary*. Búsqueda del verbo “lead”. Recuperado el 24/02/2014. Enlace: <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/lead?showCookiePolicy=true>
- *Diccionario de la Real Academia*. Búsqueda del término “líder”. Recuperado el 15/06/2015. Enlace: <http://lema.rae.es/drae/?val=l%C3%ADder>
- *Diccionario de la Real Academia*. Búsqueda del término “liderato”. Recuperado el 15/06/2015. Enlace: <http://lema.rae.es/drae/?val=liderato>
- *Diccionario de la Lengua Española (RAE). Edición Digital basado en la XXII edición de 2001*: Búsqueda del término “liderazgo”. Recuperado el 15/06/2015. Enlace: <http://lema.rae.es/drae/?val=liderazgo>
- *Diccionario de la Lengua Española (RAE). Edición del Tricentenario*. Búsqueda del término “líder”. Recuperado el 27/10/2015. Enlace: <http://dle.rae.es/?w=líder&m=-form&o=h>

- *Diccionario Larousse Editorial* (2012). Búsqueda del término “líder” a través del portal Diccionarios.com. Enlace: http://www.diccionarios.com/detalle.php?palabra=1%-C3%ADder&dicc_100=on&palabra2=&Buscar.x=55&Buscar.y=20
- *Diccionario Linguae*. Búsqueda de la traducción del sustantivo “leader” al español. Recuperado el 24/02/2014. Enlace: <http://www.linguae.es/espanol-ingles/search?source=auto&query=leader>
- *Dictionary.com*. Búsqueda del sustantivo “leader”. Recuperado el 24/02/2014. Enlace: <http://dictionary.reference.com/browse/leader>
- *Dictionary.com*. Búsqueda del verbo “lead”. Recuperado el 24/02/2014. Enlace: <http://dictionary.reference.com/browse/lead?s=t>
- *El Corte Inglés*. Recuperado el 28/04/2015: <http://www.elcorteingles.es>
- *El País*. “Así murió Durruti”. Búsqueda “Muerte de Buenaventura Durruti”. Recuperado el 26/03/2015. Enlace: http://elpais.com/diario/1993/07/11/espana/742341609_850215.html
- *Enciclopedia de Guadalajara “Enwada.” Ayuntamiento de Guadalajara. Búsqueda de Enrique Pastor Bedoya*. Enlace: http://enwada.es/wiki/Enrique_Pastor_Bedoya. Recuperado el 13/08/2015.
- *Fundación Ortega y Gasset*. Búsqueda “Ortega y Gasset”. Recuperado el 17/03/2015: <http://www.ortegaygasset.edu/la-fundacion/jose-ortega-y-gasset>
- *Fundación Ramón Areces*: <http://www.fundacionareces.es/fundacionareces/portal.do> Recuperado el 28/04/2015
- *Gran Enciclopedia Aragonesa*. Búsqueda “Agustina de Aragón”. Recuperado el 28/01/2015. Enlace: http://www.encyclopedia-aragonesa.com/voz.asp?voz_id=346
- *Green Leaf Center for Servant Leadership*. Recuperado el 12/01/2016. Enlace: <https://www.greenleaf.org/about-us/>
- *Leadership Central*. Búsqueda de “Leader-Member Exchange Theory”. Recuperado el 12/01/2016. Enlace: <http://www.leadership-central.com/leader-member-exchange.html#axzz3x1H0HZ6I>
- *Mercadona*. Enlace: <https://www.mercadona.es/corp/esp-html/menu.html> . Recuperado el 05/05/2015.
- *Merriam-Webster Dictionary*: Búsqueda del término “lead”. Recuperado el 10/06/2015. Enlace: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/lead>
- *Merriam-Webster Dictionary*: Búsqueda del término “leader”. Recuperado el 10/06/2015. Enlace: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/leader>
- *Ohio State University Leadership Center*. Recuperado el 03/12/2015. Enlace: <http://leadershipcenter.osu.edu/about-us/leadership-studies-minor>.
- *Online Etymology Dictionary*. Búsqueda del origen etimológico del verbo “lead”. Recuperado el 24/02/2014 y 24/06/2015. Enlace: http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=lead&searchmode=none
- *Online Etymology Dictionary*. Búsqueda del origen etimológico del sustantivo “leader”. Recuperado el 24/02/2014. Enlace: http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=leader&searchmode=none

- *Orden de Predicadores*. Recuperado el 03/11/2014: <http://www.dominicos.org/familia-dominicana>
- *Orden del Carmelo Descalzo*. Recuperado el 29/12/2014: <http://www.stj500.com/santa-teresa/vida/>
- *Oxford Dictionaries*. Búsqueda del término “leader”. Recuperado el 15/06/24. Enlace: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/leader>
- *Real Academia Española*. Banco de datos (CORPES XXI). Corpus del Español del Siglo XXI (CORPES). Búsqueda del lema “líder”. Recuperado el 19/11/2015. Enlace: <http://web.frl.es/CORPES/org/publico/pages/consulta/entradaCompleja.view>
- *Real Academia Española*. Fichero General. Búsqueda de la palabras “líder”, “liderato”, “liderazgo” y “liderismo”. Recuperado el 19/11/2015. Enlace: <http://web.frl.es/fichero.html>
- *Real Sociedad Bascongada de Amigos del País*. Recuperado el 14/01/2015: <http://bascongada.eus/es/la-sociedad/historia>
- *Ronald Heifetz*. The Nature of Adaptive Leadership. Recuperado el 12/01/2016. Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=QfLLDvn0pI8>
- *Sólo Boadilla*: Colegio CEU: Robert Swartz, mentor de la Escuela de Liderazgo. Recuperado el 02/07/2017: <http://www.soloboadilla.es/actualidad/noticia/news/colegio-ceu-robert-swartz-mentor-de-la-escuela-de-liderazgo/>
- *The Center for Leadership Studies*. *The Global Home of Situational Leadership*. Búsqueda de “Situational Leadership”. Recuperado el 24/02/2016. Enlace: <https://situational.com/the-cls-difference/situational-leadership-what-we-do/>

REFERENCIAS DE LA HEMEROTECA DIGITAL DE LA BIBLIOTECA NACIONAL Y HEMEROTECA ABC Y BLANCO Y NEGRO

- *Acción Socialista* (9 de mayo de 1915). N°60, página 9. Editado en Madrid desde 1914.
- *Diario Constitucional de Palma* (28 de agosto de 1840). Página 3. Editado en Palma de Mallorca desde 1839.
- *El Católico* (10 de septiembre de 1841). Página 1. Madrid.
- *El Clamor Público. Periódico político, literario e industrial*. (27 de diciembre de 1845; 2 de diciembre de 1857). Periódico publicado en Madrid desde 1844.
- *El Constitucional. Periódico político, literario y comercial* (15 de septiembre de 1841). Barcelona.
- *El Eco del Comercio* (22 de mayo de 1837). N° 1.118. Página 1. Editado en Madrid desde 1834.
- *El Eco del comercio*. (30 de julio de 1845). N° 897, página 1. Editado en Madrid desde 1834.
- *El Español* (15 de enero de 1836). N° 75, página 3. Editado en Madrid desde 1835.

- *El Espectador* (4 de agosto de 1847). Página 3. Editado en Madrid desde 1841.
- *El Heraldó. Periódico político, religioso, literario e industrial* (10 de febrero de 1848). Página 1. Editado en Madrid desde 1842.
- *El Imparcial*. (16 de enero de 1876). Editado en Madrid desde 1867.
- *El Mundo Pintoresco*. 18 de septiembre de 1859.
- *El País*. 6 de enero de 1907. Editado en Madrid desde 1887.
- *El Progreso agrícola y pecuario*. 15/10/1908, n.º 599, página 7.
- *El Sol*. (24 de mayo de 1918). Editado en Madrid desde 1917.
- *España*. (13 de julio de 1916). Página 7. Editado en Madrid desde 1915.
- *Gaceta del Gobierno de México* (11 de Junio de 1825).
- *La América* (8 de junio de 1857). Página 9. Editado en Madrid desde 185.
- *La Correspondencia de España* (12 de julio de 1891). N.º 12.150. Página 7.
- *La Época* (23 de agosto de 1856). Vespertino editado en Madrid desde 1849.
- *La Época* (4 de noviembre de 1886). Vespertino editado en Madrid desde 1849.
- *La Esperanza* (27 de agosto de 1856). Página 3. Editado en Madrid desde 1844.
- *La Iberia*. 19 de mayo de 1864. Página 3. Periódico editado en Madrid desde 1854.
- *La Ilustración. Periódico Universal* (18 de agosto de 1849). Página 2. Madrid.
- *La Revista Hispano-Americana*. 1 de enero de 1864. Página 278.
- *Revista musical hispano-americana*. 31 de agosto de 1816. Número 8, página 20.

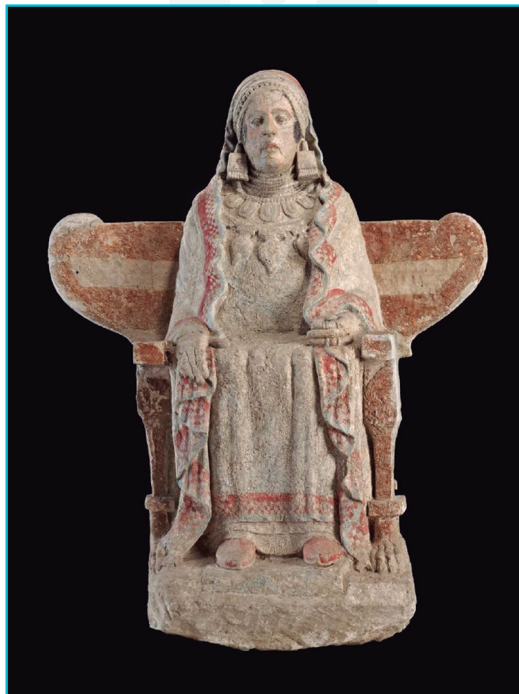
CAPÍTULO

7

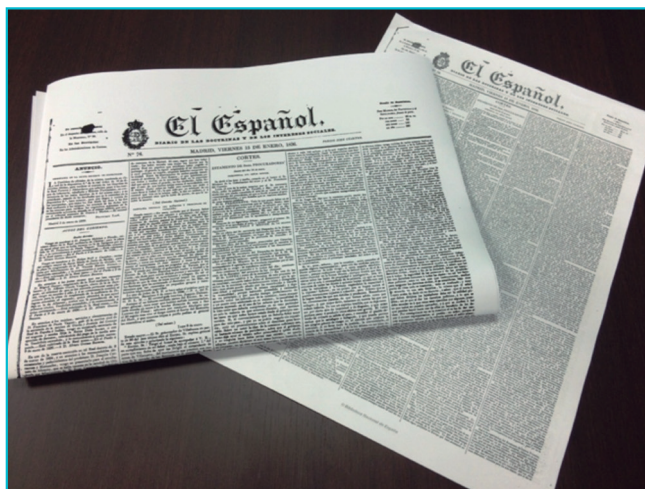
ANEXOS

A continuación se ofrecen algunas ilustraciones como botón de muestra de los trabajos de investigación llevados a cabo durante esta tesis doctoral.

7.1. LA DAMA DE BAZA PUEDE CONSIDERARSE COMO LA PRIMERA “LIDERESA” DE LA PREHISTORIA HISPÁNICA, POR EL GRAN NÚMERO DE ARMAS CON LA QUE FUE ENTERRADA.



7.4. FACSIMILES DE *EL ESPAÑOL* DE 1836, A TAMAÑO REAL Y A TAMAÑO REDUCIDO, ANALIZADOS DURANTE LA INVESTIGACIÓN. EL PERIÓDICO EN EL QUE SE ENCONTRÓ EL PRIMER REGISTRO DE LA VOZ “*LEADER*”, UTILIZADA EN UN TEXTO ESCRITO EN CASTELLANO.



7.5. PRIMERA FICHA MANUSCRITA DEL ARCHIVO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA QUE REGISTRA UN EJEMPLO DE USO DE LA PALABRA “*LEADER*”.

Fichero General
REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

Escriba la palabra que desea consultar:
leader
Limpiar
Tipo de consulta: Con operadores lógicos

Consulta: leader
20 cédulas recuperadas
Página 1 - 20

1 leader
2 leader
3 leader
4 leader
5 leader
6 leader
7 leader
8 leader
9 leader
10 leader
11 leader
12 leader
13 leader
14 leader
15 leader
16 leader
17 leader
18 leader
19 leader
20 leader
Página 1 - 20

Version: 2.2

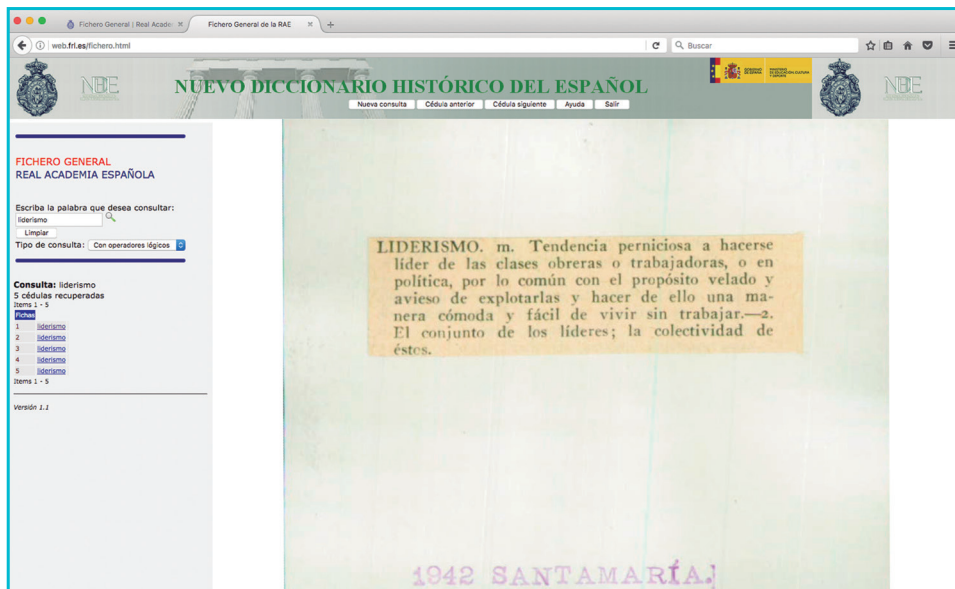
Leader

El, acogia todos aquellos ho-
menajes con la esquinita
naturalidad c... del c... y que se
reconoce de moda, del lea-
der del dia,

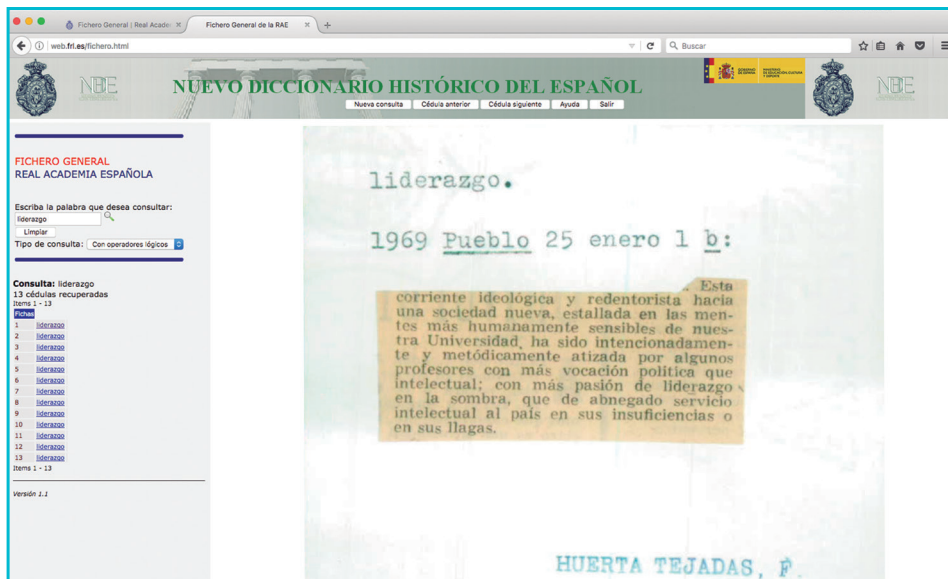
273

1881 Coloma. Peñeroces(1904)

7.6. FICHA DE LA REAL ACADEMIA QUE RECOGE LA DEFINICIÓN DE “LIDERISMO”.



7.7. PRIMER REGISTRO DE LA REAL ACADEMIA DEL USO DE LA PALABRA “LIDERAZGO”.



7.8. CURIOSA FICHA DE LA REAL ACADEMIA QUE PROPUGNA EL USO DEL PRÉSTAMO ADAPTADO AL IGUAL QUE OCURRE CON LA VOZ “MITIN”.

The screenshot shows the website of the Real Academia Española (RAE) with the search results for the word "lider". The page title is "NUEVO DICCIONARIO HISTÓRICO DEL ESPAÑOL". The search bar contains "lider" and the results show "96 cédulas recuperadas". A list of results is visible, with "lider" repeated for each entry from 1 to 28. In the background, a handwritten note on a card is visible, featuring the word "LIDER" at the top, a quote by Federico de Córdova and Quesada, and a definition of "lider" as a political term. The note is dated "1950 ALFARO DANGLIC. 4-A-244".

**FICHERO GENERAL
REAL ACADEMIA ESPAÑOLA**

Escriba la palabra que desea consultar:
lider

Tipo de consulta: Con operadores lógicos

Consulta: lider
96 cédulas recuperadas
Página 2 - 96

1 lider:
2 lider:
3 lider:
4 lider:
5 lider:
6 lider:
7 lider:
8 lider:
9 lider:
10 lider:
11 lider:
12 lider:
13 lider:
14 lider:
15 lider:
16 lider:
17 lider:
18 lider:
19 lider:
20 lider:
21 lider:
22 lider:
23 lider:
24 lider:
25 lider:
26 lider:
27 lider:
28 lider:

LIDER y5

“Un *líder* no es siempre, como se pretende, un simple caudillo ni un mero jefe; él puede ser, y es también —aunque raras veces—, guía, dirigente, mentor, conductor de hombres.” (Federico de Córdova y de Quesada, *Martí, líder de la independencia cubana*).

Con *líder* ocurre lo que con *mitin*. Está confinado a la política. *Mitin*, reproducción fonética del inglés *meeting*, y que tiene como equivalente exacto *reunión política*, es menos necesario y menos valioso que *líder*. No hay razón para rechazar éste si se ha aceptado aquél.

1950 ALFARO DANGLIC.
4-A-244

Nota final aclaratoria: *Interesa dejar constancia de que la utilización del género gramatical masculino-neutro, a lo largo de las páginas de esta obra, no responde a otras intenciones que las de facilitar una lectura libre de redundancias o reiteraciones, además de acorde con la economía y la simplicidad en tanto que principios básicos de las lenguas. Por eso se evitan las oposiciones fonológicas alternativas (/-o/, /-a/); los archifonemas, más o menos pertinentes, que pretenden neutralizarlas (@); la presencia de los dos sustantivos con marca de género; la sustitución de unos sustantivos por otros para ocultar referencias sexuales; las perífrasis, construcciones metonímicas y aposiciones; o las dobles concordancias en artículos y adjetivos. Y se parte de una consideración general: el género es sólo un accidente gramatical que no comporta, necesariamente, valores de contenido asociados al sexo. La intención de convertir el género gramatical en marcador sexual puede ser respetable como recurso para hacer visible lo femenino, pero, desde perspectivas lingüísticas, el género gramatical masculino es una forma no marcada, y de mayor extensión, para referirse a entes de uno y otro sexo. Es decir, alude a algo distinto, más extenso, que la forma disociada y analítica de masculino más femenino, a la que comprende genéricamente. Parecida situación se verifica en otras oposiciones, singular/plural, donde el término no marcado o extenso alcanza mayor ámbito de aplicación. En definitiva, se asume con convicción una postura opuesta al sexismo y los modelos androcéntricos, no sólo desde presupuestos escuetamente formales, sino con el compromiso de las actitudes. Puesto que esta aclaración puede ser interpretada de manera diferente, además de discutible el criterio del autor, quede constancia, con lo expuesto, de las pretensiones e ideas que lo justifican (Montero, 2006).*

*Este proyecto de tesis doctoral se concibió y esquematizó en Sevilla,
el 30 de septiembre de 2013.*

El primer borrador de este documento se terminó el 27 de enero de 2016.

Su última revisión concluyó el 5 de julio de 2017.

Nº de palabras: 96.552

© Carlos González de Escalada Álvarez. 2017.
Todos los derechos reservados.

