

# HACER DE LA GENTE NORMAL (*ORDINARY PEOPLE*) LÍDERES. EL LIDERAZGO BASADO EN LA PERSONA

Narciso M. LOZANO DICHA  
Profesor de Liderazgo y Factores Humanos,  
CUD (AGM Zaragoza)



(reservista voluntario  
honorífico)

David SIERRA OJEDA  
Intendente, jefe del Área de  
Gestión y Recursos Humanos de la  
Policía Local de Zaragoza

*Los líderes no nacen, se hacen. Y de la misma  
manera que todo lo demás: a través del trabajo duro...*

Vince Lombardi, entrenador de futbol americano.

## Introducción



ON motivo del 50.º aniversario de la creación de la Organización de las Naciones Unidas, se invitó a la madre Teresa de Calcuta a impartir en San Francisco una conferencia a los líderes globales allí reunidos. Posiblemente fue el discurso sobre liderazgo más breve de la historia, y el más profundo: *Do you know your people? And do you love them?* Alguno de los asistentes sentiría tambalearse su creencia de ser un líder. Hoy hablar de liderazgo es hablar de relaciones personales. Como describe certeramente el almirante general Zaragoza en la introducción al documento *Modelo de Liderazgo de la Armada*: «... avanzar desde una manera de ejercer el mando o la autoridad hasta una manera de ser...». Porque hoy hablar de liderazgo, hablar de mando es hacerlo sobre las relaciones humanas; por tanto, de las emociones.

La propuesta del almirante Zaragoza tiene una carga de profundidad muy importante al proponernos una manera de ser. Nos indica claramente que el liderazgo no se ejerce en horario de oficina de 08:00 a 15:00 horas o durante



Daniel Goleman. (Foto: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))

el tiempo embarcado. El líder lo es 24 horas, 365 días al año: en la cubierta, en el arsenal, en el despacho o en casa con la familia. Así, para un directivo de cualquier organización será necesaria una excelente formación en conocimientos técnicos, científicos y de gestión, lo que conocemos por inteligencia racional. Pero la experiencia nos ratifica que esto no es suficiente, y que personas con una excelente preparación en esas áreas han fracasado estrepitosamente. Hace falta algo más, lo que bautizó E. Thorndike (1920) como *inteligencia social*, que describe esa habilidad para comprender y motivar a otras personas. Será en la década de los 90 del pasado siglo cuando aparece el consenso académico sobre la importancia de las emociones, reflejado en los estudios de Salovey y Mayer (1990) que definen el modelo

de lo que se conoce como *inteligencia emocional* y, sobre todo, por el impulso que dio a este término Daniel Goleman, que lo popularizó a nivel global con el superventas *Inteligencia emocional* (1995), en el que se hace referencia a los procesos implicados en el reconocimiento, uso, comprensión y manejo de los estados emocionales de uno mismo y de los otros para resolver problemas y regular la conducta. Desde esta línea, por una parte reflejan la capacidad de una persona para razonar sobre las emociones, y por otra, aumentan el razonamiento procesando la información emocional (Salovey, 2007). Aquí podríamos decir que se confirma la idea de Einstein (1956): «Si bien el tiempo y el espacio se traducen finalmente en parámetros objetivos, el componente emocional persiste».

Dada la importancia que tienen las emociones en el proceso de liderazgo, se entiende por qué las organizaciones buscan personas con una formación excelente, tanto en inteligencia racional como en inteligencia emocional.

## **Pero, eso del liderazgo, a fin de cuentas, ¿qué es?**

El tema de liderazgo ha despertado un gran interés a lo largo de la historia de la humanidad. La idea de líder sugiere a alguien poderoso: grandes jefes militares, directivos empresariales de éxito. Fue en el siglo XXIV a. C. cuando Ptahhotet escribió un libro de instrucciones en el que orientaba a su hijo acerca del comportamiento del líder. Quinientos años después aún era utilizado en las escuelas; una de sus máximas rezaba así: «Si eres un líder que dirige los negocios de la multitud, busca para ti todos los efectos benéficos hasta que la obra quede libre de defectos» (Estrada, 2007).

Para W. Bennis (1966), considerado el decano de los gurús de liderazgo por la revista *Forbes*, el concepto de liderazgo siempre resulta esquivo, o surge de otra manera, y su naturaleza escurridiza y compleja nos vuelve a confundir. Por ello, hemos inventado una proliferación de términos para abordar la idea, por lo que el concepto sigue sin tener una definición adecuada, que es abordada según la perspectiva que más le interesa al científico. El profesor R. Stogdill (1974), tras la revisión de más de 3.000 trabajos, concluye que existen tantas como personas que han estudiado el concepto.

El liderazgo ha sido definido en términos de rasgos individuales, conducta del líder, patrones de interacción, relaciones definidas por roles, percepciones de los seguidores e influencia en éstos y en los objetivos de la tarea o en la cultura organizacional. La mayor parte de las definiciones de liderazgo implican un proceso de influencia, pero las muchas que han sido propuestas tienen poco más en común. Éstas difieren en muchos aspectos, incluyendo importantes matices sobre quién ejerce influencia, el propósito de los intentos de influenciar y la manera a través de la cual se ejerce dicha influencia, que no son solamente un caso de minuciosidad académica, sino que reflejan un profundo desacuerdo acerca de la identificación de los líderes y de los procesos de liderazgo. No es posible ni deseable en este estadio de su desarrollo intentar resolver la controversia sobre la definición apropiada de liderazgo. Por el momento, será mejor usar sus diversas concepciones como una fuente de diferentes perspectivas sobre un fenómeno complejo, multifacético (Yukl G. A., 1989).

Es en el siglo XIX y principios del XX cuando se dan los primeros pasos que propiciarán el estudio científico del liderazgo con los trabajos de Carlyle (1907) sobre el liderazgo heroico y de Galton (1869) sobre la herencia de las cualidades del liderazgo. A finales de la década de los 30 del pasado siglo, Lewin abrió un nuevo enfoque y método de investigación que sigue vigente en la actualidad (García Sáiz, 1998).

En la tabla 1 se presentan las propuestas de distintos autores para definir el liderazgo seleccionadas por G. A. Yukl (2010). Éstas reflejan principalmente la hipótesis de que el fenómeno supone un proceso en el que una persona ejerce su influencia sobre otras para dirigir, estructurar o facilitar actividades y relaciones.

AÑO	DEFINICIÓN	AUTORES
1957	Comportamiento de un individuo que dirige las actividades del grupo hacia una meta común.	Hemphill y Coons
1978	Aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización.	Katz y Kahn
1978	Cuando las personas movilizan recursos institucionales, políticos y psicológicos, entre otros, para despertar, captar y satisfacer las motivaciones de sus seguidores.	Burns
1982	Proceso mediante el cual uno o más individuos consiguen delimitar o definir la realidad de otros.	Smircich y Morgan
1984	Proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas.	Rauch y Behling
1986	La articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas.	Richards y Engle
1990	Proceso de insuflar un propósito (una dirección con sentido) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo.	Jacobs y Jaques
1992	La capacidad de trascender una cultura para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos.	Schein
1994	Proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse.	Drath y Palus
1999	Capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización.	House <i>et al.</i>

Tabla 1: Propuestas de diferentes autores para definir el liderazgo.  
(Elaboración propia a partir de YUKL, G. A., 2010: 3)

Difieren principalmente en la persona que ejerce la influencia, el propósito de ésta y el modo como se ejerce o los resultados del intento de influir.

En la tercera edición del *Manual de liderazgo* de B. Bass, publicado en 1990, se propone una agrupación de los distintos enfoques de los investigadores, que podemos observar que no son excluyentes entre ellos, sino que más bien abordan perspectivas complementarias:

- *Liderazgo como eje de los procesos grupales*: por la posición especial que ocupa, el líder determina la estructura, atmósfera, objetivos, ideología y actividades del grupo. Para percibir el liderazgo, se consideran la estructura y los procesos del grupo.
- *Liderazgo como producto de la personalidad del líder y sus efectos sobre los seguidores*: el líder posee cualidades que le diferencian de

- los seguidores; por ello, está más capacitado para actuar como tal y ejercer influencia. Para comprender el liderazgo, se comparan cuáles son esos rasgos diferenciales del líder.
- *Liderazgo como el arte de inducir sumisión*: el líder ejerce influencia con la finalidad de moldear el grupo a su voluntad, sin considerar los derechos, deseos o necesidades de sus miembros ni las normas grupales (tiene que ver con el liderazgo de tipo autoritario). Para su comprensión, se analizan los objetivos y deseos del líder.
  - *Liderazgo como ejercicio de influencia*: el líder, dentro de un contexto de influencia mutua con los miembros del grupo, es la persona que más influye en el establecimiento y logro de los objetivos. Para entenderlo, se observa el proceso de influencia interpersonal.
  - *Liderazgo como un acto o conducta*: el líder dirige y coordina el trabajo de los miembros del grupo por medio de diferentes conductas. Así, para adivinar este liderazgo, se estudian los comportamientos del líder.
  - *Liderazgo como forma de persuasión*: el líder ejerce influencia en sus seguidores persuadiéndoles por medio de argumentos. Se presta atención a las características y contenidos del proceso de persuasión para comprender este liderazgo.
  - *Liderazgo como una relación de poder*: el líder ejerce influencia en los seguidores basándose en su mayor poder. Para presentir este liderazgo, se examina el tipo de poder de que dispone o puede ejercer el líder sobre sus seguidores, y sus efectos.
  - *Liderazgo como instrumento para alcanzar los objetivos del grupo*: el líder genera una visión sobre los objetivos que ha de alcanzar el grupo, determina los pasos que éste debe seguir y motiva a los seguidores para que lo hagan, teniendo en cuenta las necesidades de éstos. Para comprender el liderazgo, por tanto, hay que considerar la adecuación, oportunidad, posibilidad de ocurrencia, alcance y consecuencias para el grupo de tales procesos.
  - *Liderazgo como resultado del proceso de interacción*: el líder surge como consecuencia de las interacciones que se producen en el grupo y el reconocimiento que le proporcionan sus miembros por considerar que es la persona que puede ser de mayor utilidad para el logro de sus objetivos. Habrá que analizar los factores de la interacción, los «comportamientos que convierten» a una persona en líder y las expectativas de los miembros del grupo.
  - *Liderazgo como rol diferenciado*: el líder es un rol diferenciado dentro de grupo; los demás miembros esperan de la persona que lo ocupa una serie de comportamientos acordes con ese rol (sobre todo, aquéllos que faciliten el logro de los objetivos del grupo). Se revisan los conceptos clave de los roles grupales (conducta de rol, expectativas de rol, etcétera).

- *Liderazgo como iniciación de estructura*: el líder pone en marcha un proceso que origina y mantiene la estructura de roles, el patrón de relaciones de rol en el grupo. Se estudian las variables que generan y mantienen las estructuras de roles en los grupos.

Así, nos propone una nueva definición desde una perspectiva más amplia: «el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo; con frecuencia implica una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio —personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de éstas les afectan a ellos—. El liderazgo se da cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los demás miembros del grupo».

Finalmente, para una perspectiva militar, y especialmente para la Armada por sus características, es interesante la definición propuesta por J. C. Jesuino en 1996, que incorpora el concepto de *poder*: «... es un proceso de influencia que comprende a un líder (el agente que ejerce influencia) y a los seguidores (los agentes sujetos a esta influencia). La influencia significa que ocurre algún tipo de cambio en el agente objeto (seguidores) como consecuencia de algún acto realizado por el agente origen (el líder). La influencia, considerada en estos amplios términos, es un resultado del poder. La capacidad del líder de influir en los seguidores es otra forma de decir que el líder tiene poder sobre los seguidores» (García Sáiz, 1998: 286).

## El liderazgo y el poder

Jesuino cree que el liderazgo suele estar relacionado con la faceta más personalizada del ejercicio del poder y propone un modelo que integra los conceptos de liderazgo, poder e influencia. En la parte central de la figura 1, se encuentran los procesos de *influencia social* (la acción de un agente, la fuente: el líder) dirigida a producir algún cambio en las creencias, actitudes, valores, conductas de otro agente (el objetivo: el seguidor o seguidores). Los resultados de la acción son los que se estudian en áreas clave de la psicología social: influencia social, persuasión y cambio de actitudes, toma de decisiones grupal, conflicto y negociación, y liderazgo, conformidad e innovación, pensamiento grupal, obediencia, etc. Aunque, paradójicamente, la mayor parte de los descubrimientos obtenidos en esas otras áreas apenas han sido integrados adecuadamente en las teorías de liderazgo.

El nivel inferior (*poder personal*) se refiere al liderazgo emergente en grupos de tarea no jerarquizados formalmente. Son resultado de la interacción del grupo, una construcción social a la que contribuyen de modo importante a dar forma. Durante la interacción grupal surge una persona (líder emergente) que muestra las habilidades necesarias no sólo para realizar las tareas importantes,

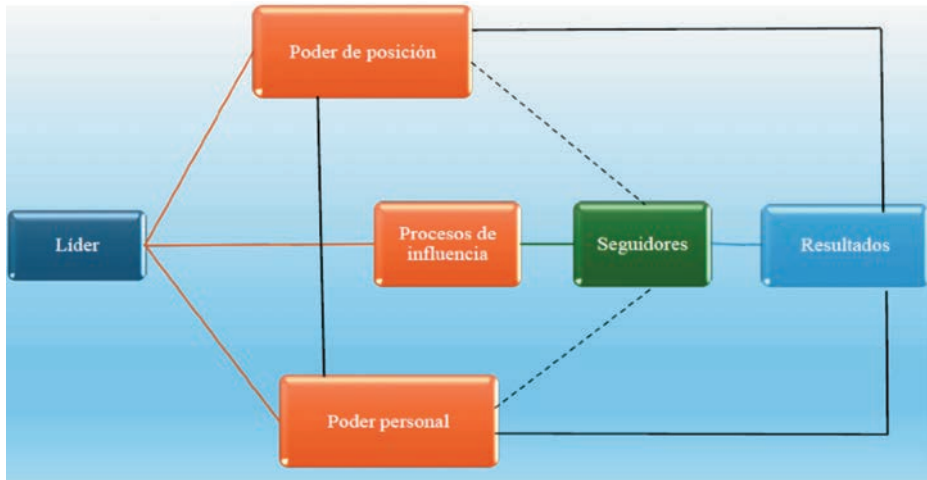


Figura 1. Mapa integrado de los procesos de liderazgo. (Jesuíno, 1996)

sino también para coordinar las interacciones de los demás miembros en pos de los objetivos, lo que genera una cierta asimetría en el grupo, que reconoce su competencia, lo importante de su aportación, y le da el poder para ejercer en interacciones posteriores. Es el *poder personal*: poder de experto (el grupo lo considera competente), poder referente (se identifica con él) y poder informacional (se muestra persuasivo) (García Sáiz, 1998).

La parte superior se centra en el *poder de posición*, lugar que ocupan en la jerarquía los líderes designados formalmente. Los procesos de influencia están moderados por este poder posicional, siendo los seguidores designados como subordinados. La conducta de influencia es ahora una consecuencia del poder y no un antecedente como en el supuesto anterior. Los actos de influencia son impuestos, no espontáneos, por la autoridad que tiene el líder, que asegura casi instintivamente la aceptación de dicha influencia. Los resultados pueden confirmar y reforzar esta autoridad, pero también socavarla. El *poder de posición* incluye (Raven, 1998):

- *Poder legítimo*: puesto formal que ocupa el líder y que legitima para ejercer influencia.
- *Poder coercitivo*: amenazas o castigos por no aceptar la influencia.
- *Poder de recompensa*: premios por la aceptación de la influencia.

El modelo incluye un vínculo entre el *poder de posición* y el *poder personal*, de manera que se refuerzan entre sí. El *poder legítimo* se sitúa entre ambos a modo de límite.



## El liderazgo transformacional

Esta forma de liderazgo está situada entre los teóricos clásicos y el nuevo liderazgo del siglo XXI. Busca colocar los objetivos profesionales con la realización profesional, y la motivación es su principal acicate. Veamos las corrientes más importantes (McGrath & Bates, 2014):

### *La teoría del liderazgo transformacional de Burns*



James MacGregor Burns. (Fuente: [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com))

James MacGregor Burns fue un sociólogo y politólogo que estudió la manera en que los políticos atraían a sus seguidores/votantes. Inspiró la teoría transformacional básica, que posteriormente ampliarían Bennis y Nanus.

Su idea principal consistía en que «... antes de que un líder pueda apelar a las necesidades de orden superior de sus votantes, debe identificar y comprender las creencias, los sueños y las ambiciones de la gente. Sólo entonces podrá integrar o dar forma a su mensaje para apelar con él a su público objetivo y a sus seguidores». Incide en que las relaciones transformacionales se

asientan en la confianza y la integridad, que aumentan el nivel de motivación y ética de ambas partes. En definitiva, conducen hacia el crecimiento personal y el desarrollo de todos los implicados.

### *Bass y la teoría del liderazgo transformacional*

Desarrolló una versión expandida y más detallada que la de Burns. Identificó lo que se conoce como las cuatro «I»:

- Influencia Idealizada o carisma. El líder como persona especial, modelo a imitar por sus seguidores, con unos fuertes valores éticos y morales.



- Motivación Inspiradora. Los elevados estándares y expectativas que los líderes presentan a sus seguidores y su absoluta confianza en la capacidad de éstos de satisfacer o exceder los objetivos establecidos.
- Estimulación Intelectual. Estimulan a sus seguidores para que se cuestionen no sólo sus creencias y valores, sino también las del líder.
- Consideración Individual. Escuchan las necesidades y los problemas de sus seguidores y actúan como guías mentores y *coaches* con el fin de acercar a todos y cada uno de ellos hacia su realización personal.

En su obra, Bass (1990) apuesta por el desarrollo de grupos y organizaciones, busca la elevación de los deseos de orgullo y autodesarrollo a través de este estilo de liderazgo encarnado en la figura del líder transformacional. Éste ostenta como cualidades esenciales el optimismo y el entusiasmo, que transmite a sus seguidores, al igual que su visión de futuro.

Como ejemplo de liderazgo transformacional, mencionar la figura de Gandhi, que consiguió producir un cambio no sólo en las personas, sino en las propias instituciones de la India. Los valores principales en los cuales se basaba eran la no violencia y la igualdad, claros ejemplos en los que se aprecia el concepto de moralidad presente en este estilo de liderazgo. Así, se trata de un liderazgo moral y exaltador del individuo. En base a esto, se puede afirmar que los líderes transformacionales son aquéllos que inspiran a sus seguidores a sobrepasar y superar su egoísmo en aras del bien común (Matesanz, 2015).

### *El liderazgo transformacional de Bennis y Nanus*

Tras numerosas entrevistas con líderes, estos autores plantearon cuatro estrategias que éstos deberían utilizar para intentar transformar sus organizaciones:

- Estrategia I. Desarrollar una visión para la organización que resulte clara y comprensible.
- Estrategia II. Convertirse en arquitecto social de la organización provocando un cambio en la cultura organizacional.
- Estrategia III. Crear un ambiente de confianza en la organización haciendo palpables sus valores y sus puntos de vista.
- Estrategia IV. Identificar los propios puntos fuertes y las debilidades, animando a los demás a seguir el ejemplo.

### **El liderazgo emocional**

En la mayoría de las definiciones de liderazgo enumeradas destacan los procedimientos racionales y cognitivos. Durante años se ha tendido a considerar

el liderazgo como un proceso en el que los líderes influyen en sus seguidores para alimentar la convicción de que su cooperación en la consecución de un objetivo común redundará en su interés. De hecho, muy pocas concepciones de liderazgo reconocían la importancia de las emociones como base del ejercicio de influencia hasta la década de 1980, como se apuntaba al inicio con los estudios de Salovey y Mayer y, sobre todo, con Daniel Goleman y su *best seller*. La inteligencia emocional hace referencia a los procesos implicados en el reconocimiento, uso, comprensión y manejo de los estados emocionales de uno mismo y de otros para resolver problemas y regular la conducta.

Junto al modelo de liderazgo transformacional, se encuentran las teorías de liderazgo emocional como modelos teóricos del siglo XXI, que se apoyan en la utilización y desarrollo de la inteligencia emocional del líder en sus seguidores. Según varios autores, este liderazgo consiste en la capacidad o habilidad de un individuo, el líder, para gestionar correctamente las emociones propias y las ajenas, las de sus seguidores, con el fin de obtener una determinada reacción de éstos para así alcanzar el objetivo fijado (Goleman, 2016).

## El liderazgo del siglo XXI

Nos vamos a centrar en el tipo de liderazgo que demanda este siglo XXI, un tiempo caracterizado por la inmediatez, que Zygmunt Bauman describe con el término de «mundo líquido» para representar visualmente nuestra sociedad actual. La era de la modernidad sólida ha tocado su fin porque los sólidos conservan su forma y persisten en el tiempo: *duran*. Sin embargo, los líquidos, informes, se transforman constantemente: *fluyen*. De ahí la metáfora de la liquidez. La disolución de los sólidos es el rasgo permanente de esta fase (que simboliza nuestro mundo contemporáneo). Los sólidos que se están derritiendo en este momento, el de la modernidad líquida, son los vínculos entre las elecciones individuales y las acciones colectivas. Vivimos un período de desregulación, de flexibilización, de liberalización de todos los mercados. No hay unas pautas estables ni predeterminadas en esta versión privatizada de la modernidad. Y cuando lo público ya no existe como sólido, el peso de la construcción de pautas y la responsabilidad del fracaso caen total y fatalmente sobre los hombros del individuo. El advenimiento de la modernidad líquida ha impuesto a nuestra condición humana cambios radicales que exigen repensar los viejos conceptos que la articulaban.

Dos fuerzas caracterizan nuestro tiempo en el seno de esta sociedad líquida. Fuerzas en permanente interacción que pueden dar lugar a entornos altamente conflictivos y también originar otros fértiles, aunque para esto se requiera una forma de liderazgo que gestione ambas: *la interdependencia y la diversidad*. Entendemos por interdependencia las continuas conexiones entre individuos y grupos, siendo un recurso que orienta a la colaboración. La

diversidad es una realidad inevitable que impacta con la necesidad de identidad del individuo y de la organización en un mundo cada vez más líquido (Bauman, 2002).

Se necesita un líder distinto al ejecutivo de los últimos años, uno que sitúe a su equipo en el centro de su estrategia. Su trabajo potenciará la confianza, el autoconocimiento, la visión a largo plazo y el crecimiento personal y profesional de los colaboradores. Un nuevo tipo de liderazgo se pide desde las organizaciones, el líder humanista, que pone en el centro de todo a la persona y hace cosas de modo diferente al tradicional: marca objetivos de otra manera, los comunica de modo distinto y tiene otra forma de tratar a la gente.

El líder ejecutivo, *el héroe*, señala objetivos de forma individual, que se valoran en base a la eficacia, y con su logro se consiguen unos ingresos o incentivos. Son personas altamente competitivas. Frente a este sistema surge un liderazgo interdependiente, que empieza planteando un objetivo que no se puede conseguir con una sola persona o empresa. Pero también encontramos que este líder actual presenta el objetivo antes de tener el plan. Quiere que los otros le ayuden y su anuncio es una invitación a la creación conjunta del proyecto.

Estos planteamientos nos permiten visualizar las dispares formas de ver a sus equipos, a las otras personas. Los héroes ven a todos como competidores o, en el mejor de los casos, como seguidores. Desean ser el centro, controlar todo y llevarse el mérito. Adoran dar discursos, buscan impresionar, pero no se comprometen. Son los propietarios del objetivo. Frente a este modo de liderar surge una opción más implicada. Ellos saben que ese tiempo compartido es lo más importante que tienen: es su espacio, donde el equipo interactúa, colabora y se comunica. La gente no se arrellana en sus asientos a escuchar un discurso; ahora busca dónde encajar. La reunión está enfocada en los participantes, y sus opiniones cuentan. Todos proporcionan su visión, que ya no se centra en una sola (Lozano, 2023).

## **Conclusión. Formar líderes hoy**

La inteligencia emocional, como la racional, no es algo que se lleva bajo el brazo, en la cartera o en la mochila, ni se trae de casa ni se lleva al trabajo. Es el resultado de una forma de vida. Por tanto, ¿qué hace que una persona influya en los demás? Su capacidad de inspirar, que no es lo mismo que deslumbrar en un momento determinado. Algo fácil cuando faltan conceptos claros en una sociedad tan volátil como la nuestra (una sociedad líquida). Por eso tienen éxito tantos cursos de *coaching* y conferencias sobre organizaciones y liderazgo. Es muy sencillo mover corazones durante un instante, hacer vibrar las emociones. Decía Oscar Wilde que «un sentimentalista es alguien que quiere darse el lujo de una emoción sin pagar por ella». Subir al Aneto a pie

por el paso de Mahoma y hacer cumbre no es lo mismo que llegar en helicóptero a la cima; aunque las vistas sean las mismas, los sentimientos y las percepciones propias y de los demás no son iguales. Es complejo mantener en el tiempo esa necesidad por cambiar, evolucionar. El cambio extraordinario en un momento extraordinario es fácil, lo complicado es el camino diario, el andar día a día: un cambio extraordinario en momentos ordinarios.

Alguien inspira cuando influye en los demás, cuando mueve a cambiar los hábitos del otro, transformando el quién es. Los hábitos pueden ser positivos (virtudes) o negativos (defectos). Los primeros se alcanzan con esfuerzo y constancia. Los segundos, aunque requieren constancia, cuestan menos. Pero para cambiarlos es necesario algo más que el alcance de los cursos de *coaching* y liderazgo, que logran interpelar la conciencia de la gente provocando intenciones, en el mejor de los casos. Ahí está el líder acompañando esos procesos de cambio, de transformación. Los hábitos se asientan en la construcción del carácter, y para poder conseguirlo se necesita disponer de líderes íntegros, que tengan valores consistentes y que vayan día a día caminando para mejorar, de una manera concreta y realista que les permita impulsar el cambio. Es cierto que uno de los atractivos más importantes de las personas radica en su intento por superarse, transformarse o, más escuetamente, por mejorar.

Por ello, hemos traído a colación la frase que componía todo el discurso sobre liderazgo que impartió la madre Teresa de Calcuta en San Francisco para la celebración del 50.º aniversario de la constitución de las Naciones Unidas: *Do you know your people? And do you love them?*



## BIBLIOGRAFÍA

- Armada Española (2008): *Modelo de Liderazgo*. Madrid: Ministerio de Defensa. (consultado el 19 de enero de 2024), <https://armada.defensa.gob.es/ArmadaPortal/ShowProperty?node-Path=/BEA%20Repository/Desktops/Portal/ArmadaEspañola/Pages/mardigitaldocinstituc/00docu-institucional-armada%20/07modelo-liderazgo-armada/01modeloliderazgo-es/docmodeloliderazgo/archivo>
- BASS, B. M. (1990): *Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free Press.
- BAUMAN, Z. (2002): *Modernidad líquida*. México: Fondo de Cultura Económica.
- BENNIS, W. (1966): *Changing Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- (2002): *Cómo llegar a ser líder*. México: Norma Editorial.
- CARLYLE, T. (1907): *Los héroes. El culto de los héroes y lo heroico en la historia* (versión española y prólogo por Pedro Umbert). Barcelona: Henrich y Compañía.
- EINSTEIN, A. (1956): *Ideas and Opinions*. London: Alvin Redman.
- Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (2013): *El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI*. Madrid: Ministerio de Defensa (consultado el 18 de 1 de <https://publicaciones.defensa.gob.es/liderazgo-en-las-fuerzas-armadas-del-siglo-xxi-el.html>)
- ESTRADA, S. (2007): «Liderazgo a través de la historia». *Scientia Et Technica*, vol. XIII(34), pp. 343-348 (consultado el 19 de 1 de 2024), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934058>
- GALTON, F. (1869): *The comparative worth of different races*. London: Macmillan & Co.
- GARCÍA SÁIZ, M. (1998): «El liderazgo en los grupos», en GIL RODRÍGUEZ, F., y ALCOVER DE LA HERA, C. (coord.): *Introducción a la psicología de los grupos* (pp. 281-332). Madrid: Pirámide.
- GOLEMAN, D. (1995): *Inteligencia emocional*. New York: Bantam Books.
- GOLEMAN, D., et al. (2016): *Primal leadership, with a new preface by the authors: unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- LOZANO, N. M. (2023): «Liderar en un mundo de inmediatez». *Revista Armas y Cuerpos*, 153, pp. 23-29. Ministerio de Defensa.
- MATESANZ, V. (2015): «Las lecciones de liderazgo que nos dejó Gandhi». *Forbes* (consultado el 19 de enero de 2024), <https://forbes.es/empresas/7055/las-lecciones-de-liderazgo-que-nos-dejo-gandhi/>
- MAYER, J. D., & SALOVEY, P. (1990): «Emotional intelligence». *Imagination, Cognition y Personality*, 9, pp. 185-211.
- MCGRATH, J., & BATES, B. (2014): *El pequeño libro de las grandes teorías del management*. Barcelona: Alianta Editorial.
- RAVEN, B. H., et al. (1998): «Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence». *Journal of Applied Social Psychology*, 28, pp. 307-332.
- SALOVEY, P. (2007): *Manual de Inteligencia Emocional*, pp. 17-19. MESTRE NAVAS, y FERNÁNDEZ BERROCAL (coord.). Madrid: Pirámide.
- STOGDILL, R. M. (1974): *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- THORNDIKE, E. L. (1920): «Intelligence and its use». *Harper's Magazine*, 140, pp. 227-235.
- YUKL, G., y GARDNER, W. (2010): *Leadership in organizations*. Pearson Education.
- YUKL, G. (1989): «Managerial leadership: a review of theory and research». *Journal of Management*, 15(2), pp. 251-289.



Fragata *Méndez Núñez* (F-104) en el Mediterráneo,  
durante su participación en la SMMG-2.  
(Foto: Víctor Unai Fernández Carrera)

