¿Un buen líder nace o se hace?

Más allá del estereotipo del líder nato, hay un tipo de liderazgo que surge de forma gradual por vocación de servicio al grupo.

12 de junio de 2026

Incluso en contextos informales, como cuando unos amigos deciden qué hacer un sábado por la noche, a menudo se llega a un punto muerto en el que nadie se decanta claramente por una opción. En ese momento, si alguien asume el mando y muestra seguridad y determinación –rasgos que se suelen atribuir a los líderes–, los demás posiblemente le sigan.

©IESE Business School

Sin embargo, ese es solo un tipo de líder: el que busca ocupar un papel protagonista. En una investigación reciente, el profesor del IESE Yih-Teen Lee, junto con Gouri Mohan, Dorothy Carter, Cynthia Maupin y Nathan Carter, analiza cómo emergen los líderes.

A partir de estudios con equipos autogestionados, en los que el liderazgo surge de manera espontánea, los autores han descubierto que la forma en que se elige y valora a un líder está relacionada con la etapa de desarrollo del equipo. También demuestran que la persona más asertiva del equipo no tiene por qué ser la única capaz de ejercer un buen liderazgo en el largo plazo.

Tres motivaciones para liderar

Shakespeare ya lo decía hace cuatro siglos: “algunos nacen grandes, algunos logran la grandeza, y a otros la grandeza les es impuesta”.

En efecto, existen distintas razones por las que alguien querría liderar. Algunos se identifican con el rol y sienten una motivación intrínseca para ejercerlo. Otros se acercan al liderazgo con una motivación comunitaria, entendiéndolo como una responsabilidad o un servicio hacia los demás.

En general, asociamos el liderazgo a personas seguras de sí mismas y con mucha motivación, que toman la iniciativa sin que nadie se lo pida. En equipos recién formados, cuyos miembros aún no conocen bien las capacidades del resto, gestos como hablar primero, asumir responsabilidades o dirigir la conversación se perciben como señales de competencia. En ese momento, se evalúa si la persona es capaz de liderar.

Las personas con una orientación más comunitaria, en cambio, se centran menos en sí mismas y más en el bienestar colectivo. Sus fortalezas −como generar confianza, fomentar la colaboración o mostrar empatía− resultan menos llamativas que la autoridad o la autoconfianza. Sin embargo, a medida que el equipo madura, suelen adquirir una importancia creciente. Estas personas se perciben como cercanas y, según este estudio, también como competentes. En estos casos, se evalúa si la persona debería liderar.

El liderazgo genera más liderazgo

Quienes destacan desde el principio suelen partir con ventaja. Las primeras impresiones sobre la capacidad de liderazgo tienden a perdurar, de modo que quienes se erigen como

©IESE Business School

líderes potenciales en las etapas iniciales suelen mantenerse por delante del resto. Una vez reconocidos como tales, obtienen ventajas estructurales y psicológicas que refuerzan su influencia.

Al seguir la evolución de varios equipos, los investigadores han observado que quienes asumían el liderazgo desde el inicio –movidos por la ambición y la iniciativa– progresaban con rapidez, en parte porque el resto del grupo los percibía como muy competentes. Esas primeras impresiones acaban convirtiéndose en una base sólida para preservar su posición de liderazgo en el futuro.

Aunque estos líderes mantienen su influencia, no son necesariamente los únicos en ejercerla. Los líderes con orientación comunitaria, motivados por el sentido del deber y el cuidado del grupo, también terminan obteniendo reconocimiento, pero más lentamente. Sus habilidades interpersonales generan una percepción de cercanía y competencia que consolida su liderazgo.

Dicho de otro modo, los líderes impulsados por la ambición parecen destinados a la grandeza desde el principio; los comunitarios la alcanzan con el tiempo o por las circunstancias. Ambos pueden erigirse como grandes líderes.

La ventaja tardía del liderazgo comunitario

Investigaciones anteriores resaltan la capacidad de imponerse y la confianza como cualidades del líder ideal. Sin embargo, esos estudios carecen de una visión del liderazgo a largo plazo. Aun así, tanto liderar como convertirse en líder son procesos que se extienden a lo largo del tiempo. De hecho, los equipos autogestionados permiten observar que el liderazgo sigue evolucionando y emergiendo con el tiempo.

El liderazgo comunitario −que, tal vez no sea una coincidencia, se considera un liderazgo más femenino−, suele quedar eclipsado por la asertividad. No obstante, constituye un perfil esencial en organizaciones donde la colaboración resulta decisiva.

Los entornos laborales incorporan modelos de trabajo cada vez más diversos: estructuras de liderazgo compartido, equipos ágiles y autogestionados o configuraciones de equipo dinámicas. En ese contexto, desaprovechar estilos de liderazgo basados en la cercanía, la inclusión y el trabajo colectivo supone perder una oportunidad valiosa.

El estudio recomienda a las organizaciones que en sus programas de desarrollo directivo

©IESE Business School

reconozcan y apoyen a los líderes, independientemente del motivo que los ha llevado a su posición. Por un lado, deben facilitar a los líderes con visión comunitaria el acceso a recursos y oportunidades en estadios menos avanzados de sus carreras. Por el otro, conviene proporcionar a los líderes más ambiciosos herramientas para crecer de forma sostenible y evitar reacciones adversas cuando las expectativas iniciales no se cumplen.

Las organizaciones que identifican y cultivan ambos tipos de liderazgo son más capaces de sostener equipos saludables, eficaces y colaborativos a lo largo del tiempo.

Yih-Teen Lee

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones y director académico de la Unidad de *Coaching* del IESE.

©IESE Business School