

Liderazgos del siglo XXI

21st Leadership styles

Carlos Villace Fernández 

Doctor en Derecho Universidad Salamanca, España.
Investigador del Centro de Investigación Gobernanza Global,
Universidad de Salamanca, España.
Executive MBA, IE Business School, Madrid, España.
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0956-8116>
carlosvillace9@gmail.com

Resumen

El siglo XXI ha dado lugar a un nuevo concepto del liderazgo global, como resultado de nuevos escenarios económicos, políticos, sociales y demográficos, y como un factor más relevante de esta realidad, el contexto de globalización en el que se encuentran las organizaciones e instituciones. En este escenario, se abordan los estilos de liderazgo resultantes de los requerimientos para un liderazgo del siglo XXI: global, en red, carismático y transformador de las organizaciones y de la sociedad.

Palabras clave

Liderazgo global, en redes, estratégico, carismático, transformador, valores.

Abstract

The 21st century led to a new concept of leadership as the result of new political, economic, social and cultural scenarios, and one of the most relevant factors is the globalized environment to which organizations and institutions are involved. In this stage new leadership, networking, charismatic, changing, and global requirements of organizations and institutions are addressed.

Key words

Global, network, strategic, charismatic, transformative, values leadership.

Liderazgo Global

El siglo XXI ha dado lugar a un nuevo concepto del “liderazgo global” como consecuencia de un fenómeno social complejo, derivado de los escenarios tremendamente emergentes por la influencia de la tecnología, de los cambios socioeconómicos y políticos de los Estados y, como consecuencia, principalmente de la globalización y de la diversidad cultural de la sociedad actual, con el consiguiente impacto en las organizaciones, tanto para sus miembros, como para los agentes externos o los grupos de interés.

La anterior situación podría denominarse como la de emergencia de un liderazgo global, que exige a los directivos liderar la diversidad, (Morrison, 2002), y con base en este planteamiento, podría tenerse en cuenta que las prácticas y percepciones del liderazgo podrían ser diferentes en relación con la cultura de las organizaciones donde se ejerce.

Pero no es éste el único factor al que deben enfrentarse las organizaciones, que además ha venido a considerarse como uno de los grandes desafíos mundiales de la globalización para el liderazgo y la dirección de instituciones y de las organizaciones.

La globalización, definida por los cambios sociales, políticos, económicos, culturales, demográficos y tecnológicos, va a suponer para los líderes y directivos grandes oportunidades y también desafíos, para encontrar nuevas fórmulas, y técnicas de dirección para afrontar los retos competitivos que se originarán.

En este escenario globalizado Enel que surge un nuevo concepto del “liderazgo global” que debe permitir a los directivos de las instituciones, liderar la diversidad y complejidad de las organizaciones que representan y encontrar nuevas fórmulas y técnicas de dirección para afrontar los retos competitivos que se originarán.

Cómo citar este artículo:

Villace, C. (2023). Liderazgos del siglo XXI. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 53(138), pp. 1-29. doi: <https://doi.org/10.18566/rfdcp.v53n138.a9>

Recibido: 31 de mayo de 2022

Aprobado: 20 de septiembre de 2022

En primera instancia, les exigirá formular una estrategia global, implementarla y alinear los recursos y la estructura de la organización para alcanzar la eficiencia y eficacia organizacional. En este sentido, han existido muchos estudios e investigaciones académicas, de investigadores y de las organizaciones con el fin de conceptualizar los procesos de liderazgo para este escenario emergente, y aunque existen diferentes enfoques respaldados en sus propuestas, hay un cierto consenso en las competencias, habilidades, rasgos en su personalidad o comportamiento necesarios para liderar eficazmente a la organización global.

Así, de acuerdo con el estudio de la consultoría INAC, de la Organización Global de *Executive Search*, bajo la premisa de los retos 2025, la visión de los CEOs de Latinoamérica se pronunciaba sobre las siguientes propuestas que emergen sobre liderazgo del futuro, y que son igualmente adecuadas para el liderazgo académico en un entorno global: un liderazgo dinámico/transformacional, cercano al talento, con equipos cualificados, involucrados; *multitasking*, o multitarea, con capacidad adaptarse a diversas ideas, actividades y responsabilidades, con aptitudes para seguir aprendiendo, y desaprendiendo; resistente, ofreciendo soluciones y con una visión para ver las crisis como oportunidades.

Teniendo en cuenta las múltiples aportaciones del ámbito de la empresa y de investigadores sobre este nuevo escenario (Adler, N. y Bartholomew, S., 1992), podríamos agruparlas en diferentes categorías aplicables al *liderazgo global*, relativas a:

- a. El conocimiento y mentalidad para entorno global, desde una perspectiva global para aprender y adaptarse a diferentes culturas, tendencias, tecnologías, y a los nuevos enfoques de dirección, principalmente con una visión estratégica compartida con los miembros de la organización.
- b. A la gestión de las personas y de las relaciones, con habilidades interpersonales en entornos y valores culturalmente diferentes, desarrollando el talento y todo el capital humano de la organización.
- c. A interactuar con colegas extranjeros sin existencias de prejuicios, jerarquías o estructuras verticales, determinadas por su posicionamiento económico, cultural territorial, o políticos.
- d. Formular una estrategia global, implementarla, y alinear los recursos y la estructura de la organización, para alcanzar la eficiencia y eficacia organizacional bajo este propósito.

Más centrados en las competencias, Bueno, C. y Tubbs, S. (2004) así como Tubbs, S. y Schulz, E. (2006), identificaron habilidades para un liderazgo global: de comunicación, para aprender, de flexibilidad, de apertura, de respeto hacia los demás, y la sensibilidad, como las competencias más mencionadas para un líder global eficaz, añadiendo también “meta-competencias”, o habilidades nucleares, como son el trabajo en equipo, la innovación, y la comunicación, entre otras, de las que nosotros destacamos el liderazgo estratégico, como la fuerza impulsadora para liderar el cambio en un entorno complejo y globalizado.

En el mismo sentido, no podíamos olvidar a Bennis, W. y Nanus, B. (2000), que presentan el rol del líder como arquitecto social, porque estos líderes tendrán que ser arquitectos y alentar a los demás en favor del cambio, y tendrán que ser verdaderos visionarios capaces de señalar destinos tan deseables y creíbles que los trabajadores se decidan con entusiasmo hacerlos reales.

Y haciendo referencia a la necesidad de millones de nuevos líderes para el futuro que hemos descrito, los líderes que, a su juicio, tendrán más éxito, serán aquellos más capaces para: a) establecer una orientación en tiempos de turbulencia; b) manejar el cambio; c) atraer recursos y talento, y forjar alianza y acuerdos; d) atender a la diversidad; e) inspirar optimismo, entusiasmo y compromiso entre los seguidores, y f) ser líderes de líderes, en especial con los trabajadores del conocimiento, en una nueva era del siglo XXI denominada como “la sociedad del conocimiento”, donde el capital humano intangible, el conocimiento, es el mayor valor de las organizaciones, no solo como activo productivo, sino como una competencia dinámica (Bueno, 2003) que requiere de un liderazgo estratégico para gestionar y desarrollar las capacidades de las personas, creando así una ventaja competitiva y resultados eficientes en las organizaciones.

Resumiendo todas las aportaciones de los autores en términos de sus conocimientos, habilidades, y de su comportamiento ético y socialmente responsable en un contexto global, el líder del siglo XXI deberá poseer una mente global capaz de formular la estrategia y la visión en este entorno, desarrollando un clima de creatividad e innovación, y con el uso eficaz de las tecnológicas, con habilidades de comunicación dentro y fuera de la organización, y con capacidad para crear y liderar el cambio formando equipos de trabajo, incluso en entornos con diversidad de culturas, desarrollando el aprendizaje continuo y el valor agregado del liderazgo transformacional, para motivar y servir como modelo con un conjunto de ideales y de valores, y dándoles una visión ilusionante, y con ello, un sentido a la misión de la organización.

La importancia de la función transformadora del liderazgo es que tiene su fuerza para la gestión del cambio mediante la comunicación y los procesos simbólicos del cambio, que son los elementos necesarios e indispensables para la efectividad del cambio estratégico en las organizaciones. Si la estrategia ya de por sí es compleja, igualmente lo será la gestión del cambio para la organización, y para que el cambio sea efectivo, tiene que ser comprendido antes que ser aceptado, y para ello es necesario que se comunique de tal manera que sea comprensible y asumido por la organización, mediante un liderazgo, que también tendrá su variante en la comunicación.

Liderazgo en la comunicación

En este propósito, la función de la dirección es relevante en la medida en que el liderazgo y el cambio en la organización dependerán también del liderazgo que se ejerza en la comunicación.

La comunicación como proceso, tiene para Fiske, J. (1982) dos vertientes: la que se centra en el proceso comunicacional, y desde el punto de vista de la simbología, que contribuye a la creación y estabilidad de los valores sociales que nosotros resaltamos, porque se traslada tanto al contenido del mensaje como al de sus implicaciones socioculturales, y asimismo también, en las conductas generadas en el receptor del mensaje.

En esta línea, y muy descriptivamente, para Ramon Padilla, C. (1991), la comunicación organizacional es “la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización”.

Y más relacionado con la búsqueda de la eficacia gerencial y de liderazgo, Kreps, G. (1992) define la comunicación como “el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de la organización y los cambios que ocurren en ella”

Hay que tener en cuenta, que dentro de la psicología social se suele diferenciar los grupos desde una “perspectiva de la comparación” para el establecimiento de metas y actividades de las personas, y otra, con una “orientación hacia el intercambio”, en el que los individuos o las personas perciben como son evaluados en relación con los niveles de recursos, o del poder que se poseen en la organización (Molero, F y Morales J.F., 2011), siendo

esta última, y en función de cómo se distribuyan entre los miembros del grupo, sus normas y sus roles, los que determinarán la estructura, el funcionamiento y la vida en la organización, para lo que es imprescindible un liderazgo en la comunicación.

Asimismo, toda organización tiene su propia cultura, que “es a la organización, lo que la personalidad es al individuo, un tema oculto pero unificador, que proporciona sentido, dirección y movilización” (Anzola, 2003:51), y considerada desde la perspectiva más concreta de Schein, E. (1985:5), como “el nivel más profundo de los supuestos y creencias básicas compartidas en la organización”, que tiene su vinculación con los supuestos, usos y rutinas existentes, los paradigmas de la organización (Johnson y Scholes, 2003:208), y por ello será necesario de un liderazgo que integre los comportamientos hacia los objetivos o los propósitos comunes, señalando las estrategias, prioridades y preferencias que sustentan los actos de la organización, siendo imprescindible la comunicación organizacional, máxime cuando se maneja dentro de un contexto de cambio, en el que no hay que olvidar que existirán resistencias al cambio.

Y en este proceso, el liderazgo también es necesario para dar a conocer, expandir y consolidar la cultura necesaria para el cambio estratégico. De ahí la importancia no solo de la comunicación externa para visibilizar los resultados de la organización, sino también la interna para informar sobre los objetivos que se pretenden, facilitar la toma de las decisiones y acciones, motivar y armonizar las resistencias y así desencadenar también un cambio interno venciendo las resistencias, o utilizándolas a favor de este.

Ya Aristóteles (385 a C), con independencia de las diferentes definiciones del proceso de comunicación, hacía referencia claramente a que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, intentar hacerle llegar a su destinatario el mensaje u objetivo que se pretende.

La misma palabra proviene del latín *communis*, que significa comunidad, y también el significado del término griego, de *Koinoonia*, significa a la vez comunicación y comunidad, lo que sugiere una íntima conexión entre la comunicación y estar en comunidad. Etimológicamente, comunicar “es lo que nos hace comunes”, lo que nos conecta y nos permite integrarnos y desarrollarnos en un grupo, en una comunidad, y en un entorno, para un determinado fin.

En la misma línea, Berlo, D. (1974) lo expone, afirmando que nos comunicamos para influir y para afectar intencionadamente a otras personas, y de igual modo afirma, que nuestro fin básico al comunicarnos es alterar la relación original entre nuestro organismo y el medio que nos rodea.

En este proceso de comunicación, la labor directiva deber identificar pues, los modelos, canales o diferentes procesos de comunicación, interna o externa, ascendente o descendente, horizontal o vertical y sobre todo el proceso de retroalimentación de los resultados de la comunicación para evaluar los cambios y objetivos deseados.

Por ello, los modelos de comunicación deben atender a los canales adecuados, a los signos apropiados, con un efecto de coherencia entre lo que se trasmite y lo que se debe transmitir y teniendo en cuenta los nuevos modelos de redes sociales y de comunicación por telefonía digital.

En este sentido, el uso de las redes es un medio altamente interactivo en los procesos de dirección de las organizaciones, y ponen de manifiesto no solo los procesos de información y de comunicación, sino que ofrecen también los flujos de conocimiento que se necesitan, y que se pueden aportar a las organizaciones.

En la actualidad una amplia proporción de los programas públicos y políticos operan dentro de las redes, e incluso se llega a destacar “las implicaciones para la democracia de una burocracia en red”, como afirma O´Toole, J. (2005), y en la que los administradores se les exigirá que tengan experiencia en la negociación, en el manejo de la información y, además, el liderazgo en las redes sociales.

Así, O´Toole, J. (2005), considera que cuando se organizan proyectos públicos en las redes, los gestores públicos pueden conducir a los participantes hacia un objetivo común, facilitar el intercambio y un sentido compartido y mantener el compromiso a través de la información, a su vez permite incrementar la participación y la comunicación en la red, porque aporta una mayor flexibilidad y dinamismo en la comunicación estimulando el esfuerzo cooperativo entre los miembros o seguidores de una organización.

Como ponen de manifiesto Chaves-Montero, A. y Gadea, W.F (2017), una amplia proporción de los programas políticos y éxitos electorales operan ya dentro y a través de las redes, porque eliminan barreras en la participación y

comunicación, y permite en el acceso y cercanía a una información más directa, segmentada, personalizada, e igualmente los retos de la Administración en el mundo de las redes es considerable para llegar a afirmar sus implicaciones en las organizaciones, y llegar a denominar y concluir con la existencia de una “burocracia en la red” (O´Toole, 2005), e incluso de una Política 2.0 (Gelpi, R. 2018), y por ello, consecuentemente, del necesario liderazgo en las redes.

Liderazgo en Redes

En el análisis de las redes políticas, se parte de los enfoques que han sido reformulados y reinterpretados en el marco de la Nueva Gobernanza (Rhodes, 1996), y en las teorías de las gobernanzas multinivel que se han incluido en las declaraciones de los órganos de la Unión Europea, debido al tipo de relaciones que existen en la actualidad entre las instituciones locales, regionales, nacionales y transnacionales, e incluso hasta llegar a considerarlas en una “Gobernanza Global”, como destaca Rossenau, J.N. (2000).

Del mismo modo Kickert, W.J.M. (1993), se refiere a la gobernanza y a la gestión de las redes, y llega a definir la gestión pública como la gestión de las redes, en la que “el gobierno dirige a distancia, y a las políticas, en sus ámbitos de interrelación entre actores, están caracterizados por la interdependencia y la interrelación”; o en el que según Rhodes, C. (1996) la gobernanza es el producto de redes auto organizadas e intraorganizacionales, y de las redes inter e intraorganizacionales complejas, de tal manera que la importancia de las redes ha llegado a dominar la política pública, y donde desde esta perspectiva de la dirección, es un concepto clave para hacer frente a las expectativas crecientes, a los servicios diversificados, y orientados al cliente en un entorno global.

En este escenario, la sociedad actual se va a definir como una sociedad estructurada entorno a las redes sociales y de la información, como el medio de comunicación que más decisivamente constituye también la forma organizativa de nuestras sociedades, tal como destaca Castells, M. (2011).

Desde esta perspectiva, la dirección debe hacer frente a las expectativas crecientes que se demandan en las redes sociales, identificarlas, a la fijación de prioridades, y a actuar creando coaliciones estratégicas interorganizacionales y con los actores del entorno exterior de la organización.

La red existe para los directivos cuando se establecen vínculos internos y externos, lo que implica acciones de comunicación, de interacción y coordinación entre la gente, los equipos y en la propia organización, con el fin de mejorar el desempeño en la organización. Además, en la utilización de las redes sociales pueden destacarse que estas vinculan no solo a los productores de los servicios, sino también al ámbito externo, como es el de los usuarios, clientes, o destinatarios de los servicios, autoridades administrativas y en el ámbito universitario, en la investigación y la docencia, siendo este último campo donde está teniendo un mayor impacto la gestión de las universidades basadas en la gestión de redes y con los *data science*.

Por otra parte es necesario resaltar, siguiendo a Prats i Catala, J. (2005), que las redes sociales por su interactividad, requieren de un nivel de regulación y de liderazgo para encauzar sus acciones a un propósito común en la organización, y destacando su capacidad para crear y mantener un sentido de pertenencia, de cohesión y de fortalecimiento de los valores y propósitos de la organización, y segundo, porque también permiten acceder a nuevas oportunidades de aprendizaje interactivas, y al acceso a nuevas formas de información y al conocimiento tácito, complementario al que existe normalizado en la organización, siendo elementos muy relevantes y una oportunidad para el ejercicio del cambio estratégico en la organización.

Otra contribución muy interesante realizada por Ferrer, J. (2018), es con el planteamiento de un nuevo sistema en las organizaciones, que ven a la estrategia como una interacción constante, con un proceso continuo de búsqueda de oportunidades, de aprendizaje y de rápida respuesta a los cambios del entorno.

Lo característico de su planteamiento, los realiza a través de un “sistema operativo de funcionamiento dual” , o un nuevo sistema paralelo en forma de red que denomina “redarquía”, donde la iniciativa surgirá de cualquier persona que desee mejorar o innovar con independencia de su posición jerárquica, activando y liderando las acciones estratégicas y operativas para mejorar la organización, convirtiéndose en agentes del cambio, denominados “aceleradores evolutivos”, que a través de equipos y redes, consiguen mejorar las tareas y procesos dentro de la organización, con una mayor rapidez y menor coste que en un sistema basado en la jerarquía.

En definitiva, el objetivo que propone y que se pretende con este sistema operativo dual y en red, es crear una estructura dinámica que evolucione

con el entorno, para crear “aceleradores evolutivos” o agentes del cambio, que faciliten la creación de iniciativas de mejora y de cambio desde la coordinación, comunicación y “el liderazgo de muchos”, por lo que aporta un escenario transformacional y compartido del liderazgo en las organizaciones, y más frecuentemente en las instituciones universitarias.

En esta línea, con el cambio al trabajo del conocimiento y al crecimiento de la sociedad en red, merece especial atención para Moreno, A., Varanki, H. y Mahou, A. (2013), la importancia que adquiere el trabajo en equipo, siendo una forma de trabajo más acorde con las necesidades del entorno actual, y que supone adaptar los modelos o estilos tradicionales de liderazgo.

La manera de focalizar la organización del trabajo mediante equipos de trabajo, supone que gran parte de este se realiza mediante la interacción física o virtual entre sus miembros (Salanova, 2009), donde el equipo se convierte en el entorno social y de trabajo de los miembros con diversidad de conocimientos, habilidades y experiencias, en las que debe existir una persona con máxima autoridad, el líder, o más bien denominado “jefe”, quien deberá determinar y clarificar los objetivos del equipo, facilitar las capacidades de los miembros, definiendo las funciones, deberes y responsabilidades, realizando los ajustes en la dirección deseada, y reconociendo los logros y beneficios alcanzados.

El líder en estos equipos de trabajo, para Lagarcha-Martinez, C. y Sierra-Minguez, M. (2012) se diferencia de los demás miembros del grupo porque:

1. Ejercen una mayor influencia en las actividades y en la organización de éstos.
2. Adquieren su estatus al lograr que el grupo logre sus metas y objetivos.
3. Les corresponde distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros del grupo, aunque la responsabilidad última siempre será del líder, que los nombró y por él actúan y responde por ellos.
4. Logra integrar e inspirar e integrar en el grupo una visión compartida, con la que los miembros perseguirán los objetivos, superando incluso las propias expectativas esperadas por las del grupo o la organización.
5. Existe un sentido de obediencia, no por la coerción, sino por su capacidad de hacer comprender las necesidades del grupo, y así ajusta su plan de trabajo para obtener los beneficios conjuntos.

En entornos derivados de la sociedad en red y de equipos de trabajo, el jefe debe ayudar a interpretar los temas y las dinámicas del equipo a los miembros de este de forma individual (Pendleton, D. y Furnham, A., 2016),

y así apoyándose en estudios sobre profesionales con responsabilidades en la dirección de equipos, señalan que existe una clara relación entre la toma de decisiones, la autoridad y en la coordinación cotidiana, como la distribución de responsabilidades, el papel de coordinador, y con la adaptación mutua mediante la adaptación mutua interna y externa a través de acuerdos y con los mecanismos de enlace organizacional del equipo de trabajo.

En este nuevo entorno de la sociedad en red, para Pendleton, D. y Furham, A. (2016), el jefe debe ayudar a interpretar los temas y las dinámicas del equipo a los miembros del mismo, o con el “jefe”, lo que se está buscando son dos ideas clave: libertad y apoyo, esto es, estar pero sin que se le note y tomar las decisiones correctas, en definitiva, una nueva forma de repensar el estilo directivo y del liderazgo en un nuevo entorno organizativo constituido por equipos de trabajo, donde el árbitro de esa unidad es el “jefe”, asignándole un papel de mediador entre el estilo directivo y del liderazgo que se requiere para el grupo.

Todo este nuevo escenario, de globalización y de avance de las tecnologías digitales que ha cambiado el estilo de liderazgo adaptándose a este nuevo ambiente digital y social hiperconectado, en internet en los móviles, en la nube, analítica de *big data* y a unas organizaciones y empresas más abiertas, ágiles, participativas, en lo que se ha venido a caracterizar como un nuevo estilo de liderazgo para la era digital.

Liderazgo para la era digital

En la investigación realizada por Barry Libert, Jerry Wind y Megan Beck de la denominada “Escuela de liderazgo creativo de Berlín”, para presentarla en el World Economic Forum de 2015, sobre el avance de las tecnologías digitales y los nuevos estilos de liderazgo, señalaban cuatro estilos de liderazgo: “el comandante” que establece los objetivos para que se cumplan; “el comunicador” que establece la visión y el plan pero a su vez lo comunica para crear compromiso; “el colaborador” que explora la innovación de las personas y la creación de nuevo capital intelectual para la organización; y “el cocreador” que permite que los *stakeholders* persigan sus propios objetivos de forma paralela a los objetivos de la empresa, con la voluntad de compartir el valor creado por el grupo de personas, siendo éste último, en la línea argumental que hemos mantenido, el seguido en las empresas y modelos de organizaciones

en la era digital, y cuyo valor se basa en la participación, la cocreación y copropiedad de sus miembros, permitiendo organizaciones más flexibles para adaptarse más rápidamente a los cambios, a las nuevas tecnologías y a las demandas del entorno, y cuyo activo más valioso son las personas, sus ideas y sus relaciones.

La revolución digital ofrece de esta manera un nuevo estilo para la cocreación compartida con otros estilos de liderazgo, y que requerirá la adaptación y desarrollo de nuevas habilidades de este, denominado de la era digital o “liderazgo digital” liderando, como hemos expuesto, la transformación y la cultura digital en la institución.

Utilizando el concepto que señala Sánchez Ferreras (2019), sobre los “Sistemas Adaptativos Complejos”, el liderazgo que se propone no debe ser visto como una posición de autoridad a la antigua usanza, sino como una “dinámica interactiva compleja, como un proceso basado en la red, donde el ímpetu colectivo para la acción y el cambio emerge”, tal como también destacan Uhl-Bie, M y Graen, G.B. (1995).

En esta línea, el futuro los retos de un líder para el futuro deberá ser de perfil altamente tecnológico, capaz de construir una cultura del cambio en una estructura corporativa, de forma que todos los integrantes de la organización estén dispuestos a cambiar para conseguir los resultados adaptándose mediante nuevos escenarios, siendo:

1. Más colaborativo, partiendo de una red basada en el conocimiento recíproco.
2. Con transparencia para generar valor, creando entornos que promuevan el intercambio de la información y el conocimiento y así crear comportamientos proactivos.
3. Con una evaluación continua mediante la valoración del desempeño, lo que permitirá un intercambio constante y un *feedback* para aprender de las acciones realizadas.
4. En la era digital las organizaciones están en un constante cambio, y por ello han de ser capaces de gestionar el cambio en este entorno, con agilidad para liderar las estrategias necesarias.
5. Con conocimiento del sector o mercado en que se encuentra la organización o la empresa, para obtener una ventaja competitiva, marcar la diferencia y crear un valor.

En esta adaptación a los nuevos escenarios, hay que reconocer el diagnóstico y conocimientos sobre la dirección de las organizaciones aportado por Drucker, P. (1986), que ya vaticinaba que a finales de siglo XX un tercio de la población laboral serían “trabajadores del conocimiento”, cuya productividad estaría orientada al aumento del valor de la información, a la utilización de las redes electrónicas y a un cambio en las estructuras funcionales dentro de la organización, donde la productividad para Goleman, D. (1996), también dependerá de la necesaria coordinación de los esfuerzos compartidos en el seno de un equipo o del grupo.

Para Goleman, D. (1996), en este contexto, el liderazgo se debe centrar en realizar los roles apropiados para la organización a través de valores y una visión compartida, y para ello, partiendo de los elementos o competencias definidoras de la Inteligencia Emocional (IE), los líderes fomentarán “la armonía” entre las personas y los equipos, y “será la armonía un bien cada vez máspreciado en el mercado laboral”, porque permite que el líder, a partir del conocimiento de sus competencias personales, del conocimiento de sus propias emociones y sentimientos, su empatía, y otras competencias, como es para la gestión de conflictos, podrá crear un clima emocional adecuado para alcanzar los objetivos, articulando el trabajo en equipo, fomentando así la colaboración personal y laboral que saque el máximo provecho de las aptitudes de sus miembros más talentosos y creativos, de manera que construya una identidad común, por lo que también nos permitirá hablar de la Inteligencia Colectiva Emocional o Grupal, como un elemento que contribuye de forma importante a la eficacia del grupo y a aceptar la necesidad del cambio hacia la visión del líder.

Por ello, para Goleman, D. (1996), la verdadera clave de la Inteligencia Colectiva de un grupo es su “armonía social”, y la persuasión, y ésta permitirá al líder el desarrollo de habilidades sociales para el trabajo en equipo, tales como: 1) Coordinar los esfuerzos en el trabajo; 2) Permitir mejoras en lograr consensos; 3) Permitirá ver las cosas desde la perspectiva de los demás (como clientes o como compañeros de trabajo); 4) Promoverá la cooperación al tiempo que evita los conflictos; 5) Permitirá un liderazgo estratégico para realizar cambios en la propia organización y en el entorno.

Igualmente, en un entorno cambiante e impredecible, con nuevos paradigmas de carácter tecnológico, social y cultural, se han realizado aportaciones de un liderazgo que rompe con lo establecido para mejorar, crear e impulsar el cambio en las organizaciones, mediante el “Liderazgo Disruptivo”.

Todas estas habilidades de un nuevo liderazgo disruptivo han sido puestas de manifiesto recientemente por Josep Franch, decano de *ESADE Business School* para el curso del MBA del 2018, como una oferta cuyo objetivo es la formación de líderes que sean capaces de adaptarse a las nuevas formas de pensar y trabajar, mediante el liderazgo disruptivo, la innovación y la creatividad.

Continuando en esta línea, una propuesta hacia las nuevas formas de pensar podría incluir a la novedosa “Teoría U”, de Otto Scharmer, C. (2007) para liderar el futuro a medida que emerge, que es una teoría sobre la transformación social, económica y personal centrada en ver cómo hacemos las cosas, para cambiar los paradigmas, y desde el conocimiento más profundo de uno mismo, a través de una mente y voluntad más abierta, con el fin de cambiar el comportamiento futuro y adoptar nuevos enfoques a los proyectos generando un mayor bienestar social, generando asimismo un nuevo liderazgo transformador de las organizaciones aprendiendo para el futuro a medida que surge, y enfrentándose a los retos de un mundo cada vez más complejo e impredecible.

Los objetivos básicos de este modelo de dirección y liderazgo de equipos parte de una guía de 7 pasos: “descargar”, para tomar consciencia de los conocimientos y miedos a nivel personal, y “ver” si los hechos o el entorno que describimos o nos rodea contradicen lo que creemos, para “empatizar” comprendiendo las relaciones, acciones, y búsquedas que la persona realiza en el ecosistema relacionado con nuestros proyectos, y así “transformar”, con base en la información obtenida en fases anteriores, para partir hacia una nueva visión del proyecto con las oportunidades detectadas, y en este punto, “cristalizar”, empezando a pensar de forma consciente en lo que realmente ocurre, para “prototipar” cambiando el enfoque que anteriormente teníamos y pasar a “desplegar” el diseño de las acciones de un nuevo producto o servicio.

Esta propuesta rompedora y novedosa, no solo es un método de desarrollo personal y profesional porque permite conocerse a uno mismo por cómo pensamos, sentimos y actuamos, como paso previo a nuestras acciones, sino también como una herramienta social para apoyar el cambio organizacional y social.

La teoría U se presenta como una tecnología social del cambio que en palabras de Ralf Scheneider, Director de Gestión Global del Talento de la *Price Waterhouse Coopers*, que “impulsa el conocimiento actual sobre el liderazgo, y nos invita a explorar la herramienta del liderazgo más potente de todas: nosotros mismos”, proponiendo en este sentido un método de desarrollo personal y social basado en cambiar el punto desde el que pensamos, cambiar

los obsoletos paradigmas, y propiciar nuevas formas de pensar que propicien la innovación y el cambio.

Toda una propuesta centrada en el potencial del liderazgo basado en la propia convicción de la capacidad de liderar y contando con las personas, propiciando nuevas formas de pensar que propicien la innovación y el cambio para un entorno global.

Liderazgo estratégico moderno

La estrategia sigue siendo la base principal para afrontar la gestión del cambio en las organizaciones, y para ello es esencial el estilo de liderazgo para la dirección estratégica, lo que ha dado lugar a la importancia de los planteamientos de un liderazgo estratégico en las organizaciones.

Las tendencias en la evolución de los diferentes procesos de formulación de las estrategias pasan por la aplicación de una serie de capacidades estratégicas para poder aplicar con éxito las decisiones estratégicas en la organización, siendo necesarias en el entorno globalizado, de las que hemos señalado, y para el siglo XXI:

1. Un liderazgo multidisciplinar o *multitasking*, con competencias en una variedad completa de estilos de dirección.
2. Competencias probadas en desarrollos estratégico de base amplia o global, y conocimiento de los competidores y del entorno de la organización.
3. Entendimiento de las necesidades de productos/servicios y de las tecnologías de los clientes/usuarios y de su impacto sobre la empresa/organización.
4. Buen curriculum en la dirección de las oportunidades y para afrontar los riesgos.
5. Capacidad de trabajar, aprender y acceder a las tecnologías y a la red.
6. Excelente comunicador de la visión corporativa.

Todas estas capacidades requeridas para un liderazgo estratégico tienen a su vez que estar íntimamente relacionadas con la propia creación de una visión estratégica, corporativista, realista, de forma constructiva y pragmática, con la participación del máximo número de interesados internos y externos, tanto en el momento de su elaboración como de desarrollo y control, y que permita

la construcción de relaciones estratégicas y alianzas con el entorno, y con una guía para la implantación y su puesta en marcha, de forma que permita un estilo de dirección impulsado por decisiones estratégicas, bajo el liderazgo de la alta dirección de la organización.

Una cuota o propuesta que aglutina muchas de las contribuciones o propuestas que se hemos señalado, podría corresponderse con el Modelo de Liderazgo Estratégico Moderno de Vargas, J. y Guillen, I. (2005), presentado en la Memoria del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad en el 2015, y que en línea con lo anteriormente expuesto, básicamente lo plantean como un mejoramiento del desempeño del capital humano, como la transformación de los procesos de formulación de las estrategias en relación con la propia evolución de los sistemas de organización, y en los esquemas de toma de decisiones y del liderazgo.

A este respecto, presentan un cuadro donde distinguen la transición de las prácticas del liderazgo, del modelo clásico al modelo estratégico moderno, en el que podemos integrar diferentes perspectivas doctrinales:

1. De prácticas cotidianas a prácticas visionarias a través de la visión de futuro, motivándoles para alcanzar una visión convincente, atractiva y compartida, y así construir un sentido para su trabajo y el compromiso institucional (Gioia y Chittipeddi, 1991; Conger y Kanungo, 1994), para realizar los roles apropiados y eficaces para la organización (Seddon, 2003).
2. De orientación al producto al proceso y al cliente, y de ahí surgen la conciencia organizativa y las estrategias dirigidas a la satisfacción del cliente a largo plazo (Chiavenato y Sapiro, 2011) y para incrementar el valor de los productos o servicios prestados (Grant, 2002).
3. De estoico a confidente sin arrogancia y con humildad, con líderes y directivos dispuestos a comunicar, y con tres valores como herramientas elementales: capacidad para ver oportunidades donde otros ven problemas, con un liderazgo proactivo que busca los cambios y los crea, sabiendo comunicar e implicar a los equipos (Vilanova, 2013), y por ello se buscan líderes con “dinámica mental” (Mintzberg, 2009), estando orientados hacia la creación y mantenimiento del entorno organizativo, dando la prioridad a la creación de un equipo adecuado, para la estrategia a su vez adecuada (Collins, 2001).
4. De la adquisición de conocimientos, a la capitalización de éstos mediante el empoderamiento y la mentoría para el desarrollo de las personas, comprendiendo sus necesidades personales y profesionales, mediante un

- feedback* constructivo de las relaciones interpersonales y de los procesos organizacionales (Goleman, 2005; Tajfel, Reicher y Platow, 2011).
5. De guía para la gente, para el fortalecimiento de la cultura organizacional, y motivando el aprendizaje y la creatividad hacia las áreas precursoras del futuro, como un proceso de la administración y gestión del cambio (Rhoades, Covey y Stepherson, 2011).
 6. De flujos de trabajo basados en la jerarquía, cualquier cosa menos pirámides (Bennis, 1959), a jerarquías dinámicas o distribuidas (Spillane, 2004), al manejo de las relaciones en la organización, a la motivación interna y el compromiso de los colaboradores (Holpp, 2003), enfatizando los valores y las prácticas éticas, y donde el éxito de las organizaciones se base en crear un sentimiento de objetivos compartidos que merezcan el apoyo y dedicación de las personas (Walumba *et al*, 2008).
 7. De la importancia de la integridad (Maquiavelo, 1513) y la confianza que se espera del líder con la excelencia, su ejemplaridad y la transparencia en la expresión de sus valores y de sus relaciones, generando un clima que permita compartir emociones y sentimientos (O´Toole, 1995; Covey, 2007).
 8. Del respeto, a la voluntad de ganarse la admiración, el respeto y la confianza; los líderes en el servicio practican lo que predicán (Bass y Avolio, 2004, Prieto, 2013)
 9. De tolerar la diversidad, a buscar esa diversidad que, para Martín, Romero y Sánchez (2006), la centraban en: a) la diversidad de género, b) la heterogeneidad cultural, y c) las dimensiones demográficas de la diversidad, aspectos que son factores esenciales para la forma en que se articulen las estrategias, y para que se desarrolle el liderazgo, y las buenas prácticas y las políticas de recursos humanos.
 10. De la reacción, a la anticipación del cambio, donde el estratega-director debe generar estrategias que permitan a la organización posicionarse en un ambiente competitivo, “para marcar la diferencia” (Drucker, 1986; Porter, 2008).
 11. De un gran líder, a un gran miembro del grupo, donde el directivo forma parte del grupo, defendiendo tanto al grupo como a sus intereses, siente una preocupación por el destino de las personas, y se preocupa de su crecimiento personal y profesional, promueve los valores con su ejemplo, creando un escenario futuro con un propósito que da sentido y contenido a la identidad del grupo (Haslam, 2011) y así es congruente, una, íntegra, es solidario y comprometido, trabaja en equipo, sabe escuchar y aprender, casi en lo que Sharma (2002) podría definir como que el liderazgo es una filosofía de vida, donde Mahatma Gandhi es un modelo de liderazgo dialogante y eficaz a seguir, basado en el respeto por la verdad y un espíritu constructivo.

12. De considerar a los empleados como recursos, a colaboradores, como un recurso esencial para desarrollar la capacidad de liderazgo en toda la organización que aprende (Senge, 1993) y para cumplir las necesidades, aspiraciones y valores de sus miembros a través de un “propósito” que está en la organización (Russell y Underwood, 2016).
13. De un estado mental doméstico, a un estado mental global para aprender y adaptarse a diferentes culturas, tecnologías, nuevos enfoques de dirección por la misma internacionalización de las organizaciones, y por la adaptación de las estrategias y de los liderazgos a estos nuevos escenarios globalizados (Bird, 2013).
14. De invertir en la formación, a la continuidad permanente del desarrollo de los colaboradores, para crear líderes, comunicar visiones, estrategias, aportándoles de herramientas, habilidades y conocimientos para la transformación y el cambio en las organizaciones y en la sociedad (OCDE, 1996; UNESCO, 2013).

Otra aportación para el liderazgo del cambio y del futuro, la realiza Collins, J (1969), con sus cinco niveles de liderazgo:

1. Dando la prioridad a la construcción de un equipo adecuado para la estrategia su vez adecuada.
2. Deseando enfrentarse a la realidad, al presente pero también con fe en el futuro.
3. Construyendo un impulso organizativo.
4. Profundizando en que la estrategia es la mejor para la organización y para como encender la pasión entre sus miembros.
5. Siendo pioneros en pocas tecnologías, manteniendo la disciplina de la acción y el pensamiento de la persona, estando así más orientado hacia la creación y mantenimiento del entorno organizativo, junto con la toma de decisiones, pero centrando la función directiva en clarificar y comunicar el sentido de identidad organizativa con el propósito y los valores de la organización, de forma que exista un sentimiento humano y el alma en las personas.

Para Collins, J (1969), existen pues, diferentes líderes y directores en la organización con diferentes roles y responsabilidades, y que definen su estilo de liderazgo, desde uno de alta capacidad intelectual, competente, ejecutivo, efectivo, hasta llegar al “líder del nivel 5”, que “construye la grandeza duradera a través de una combinación de humildad personal con la voluntad más profesional” y el que es eficaz para generar compromiso en sus colaboradores,

imprescindible, afirma, para acometer los cambios innovadores y así alcanzar elevados niveles de excelencia.

Con estas perspectivas, Collins, J y Porras, J.I. (1997), introducen un nuevo elemento muy significativo e importante, como factor de éxito de las empresas o compañías más sobresalientes, pero que es igualmente aplicable a la organización y al individuo, como es el cumplimiento de un determinado “propósito”, el de la organización, que es el elemento esencial del liderazgo estratégico y del cambio.

De una forma más descriptiva, casi poética, Bennis, W.G. (1959), describe la organización del futuro a través de redes, sistemas temporales, con equipos de trabajo, cualquier cosa menos “pirámides”, y donde el paradigma del éxito del liderazgo será el alinear recursos y crear un sentimiento de objetivos compartidos que merezcan el apoyo y dedicación de las personas, creando una cultura donde afloren las ideas, la creatividad, el aprendizaje, el respeto, donde todos contribuyen al éxito, y en el que las ventajas competitivas y el éxito de las organizaciones se basan en el desarrollo y en la motivación de las personas, y en este futuro, “los líderes serán maestros, no señores; formadores, no comandantes, y donde su verdadera genialidad no estará en sus logros, sino en desencadenar el talento de otras personas”, toda una declaración del liderazgo atemporal de propósitos y valores para la sociedad.

Igual de descriptivo, Goleman, D. (2005), destaca como las más recientes investigaciones sugieren que los directivos para el futuro deberán utilizar una colección de estilos distintivos, aplicando cada uno de ellos en el momento preciso, con el objetivo de realizar, y es un elemento decisivo destacarlo, un “Liderazgo que obtiene resultados”.

Tomando como base la investigación realizada por la firma consultora Hay/McBer, que estudió la información de miles de ejecutivos, evaluando sus comportamientos y su impacto en el clima de la organización como responsable del desempeño y de los resultados en la organización, reveló seis estilos de liderazgo distintos que, a su vez, se corresponden con los diferentes elementos de la inteligencia emocional (IE) que había anteriormente desarrollado, para concluir que los líderes los utilizan dependiendo de la situación al igual que los palos de golf en la bolsa de un jugador profesional.

Los diferentes estilos serían:

1. El coercitivo, que es el menos eficaz para la mayoría de las decisiones, vacía de contenido la responsabilidad en el desempeño, la motivación y el compromiso de los miembros, por lo que su aplicación tiene cabida en pocas situaciones, para ser utilizado ante emergencias, o con extrema cautela.
2. El orientativo, que es altamente eficaz, impulsador de un clima emocional adecuado, propio de un líder visionario que motiva a las personas, aclarando cuales son los objetivos y comprometiéndoles hacia las metas y a la estrategia organizacional.
3. Estilo afiliativo, que gira en torno a las personas, a la creación de vínculos y relaciones en la organización, compartiendo ideas y promoviendo la innovación y la toma de decisiones, con un sentido de pertenencia y con un reconocimiento y recompensa por los resultados obtenidos.
4. Estilo democrático, en el que el líder construye confianza, respeto y compromiso, que impulsa la flexibilidad, la responsabilidad, por cuanto los miembros toman acuerdos sobre las decisiones que afectan al cumplimiento de las metas y a la forma de conseguirlas.
5. El estilo ejemplar, en el que el líder fija los estándares de desempeño que el mismo ejemplifica, con una orientación para el logro y para la obtención de resultados, si bien puede tener efectos negativos sobre la flexibilidad, la responsabilidad, el compromiso y el clima organizacional, que puede llegar a destruirlo.
6. Formativo, en el que el líder desarrolla a las personas identificando sus fortalezas y desarrollando la empatía, las habilidades, la autoconfianza de los miembros mediante la delegación, y la responsabilidad en la toma de decisiones.

Con todo ello, concluyó con unas contribuciones muy interesantes, que cuantos más estilos utilice el líder, mejor, y que quienes dominen el orientativo, el afiliativo, el democrático y el formativo, conseguirán el mejor clima y desempeño en la organización y, que no menos importante, que es decisivo la flexibilidad para poner en acción cada estilo de liderazgo en la medida justa y en el momento preciso, de forma que el carácter situacional del liderazgo ejercido no solo rinde frutos en el mejor desempeño y en los resultados esperados, en la línea expuesta para un liderazgo global multidisciplinar con competencias en una variedad de estilos de dirección, sino que mejor aún, incluso “se puede aprender”, lo que abre el camino a un liderazgo distribuido, compartido y continuo en la organización para la gestión del cambio en esta.

Por ello, Kouzes, J.M. y Posner, B.Z. (2001), expresan que si la gente normal puede llegar a ser líderes, el liderazgo es un proceso de aprendizaje, cuya capacidad es la de enseñar a los demás con el ejemplo, a través de la credibilidad y la confianza para “iluminar” a los miembros o seguidores para dirigirlos al cambio: el liderazgo lleva al cambio, porque liderazgo y cambio son realidades intrínsecamente unidas.

Liderazgo carismático y transformador

En esta perspectiva del liderazgo centrado en la persona y sus valores, nos abre la vía a un liderazgo transformador y carismático que produce importantes cambios en la organización y en los valores de las personas, y con ello en la propia cultura organizacional (Bryman., A, 1992; House, R.T. y Adyta, R.N., 1997).

El efecto inmediato del liderazgo carismático, es que promueve un liderazgo para el cambio, y los ejemplos son numerosos tanto a nivel institucional como empresarial, porque se caracteriza por conseguir unos efectos extraordinarios en los seguidores, aumentando sus expectativas para los nuevos objetivos y la aceptación de la visión del líder, obteniendo su compromiso personal con el grupo y la organización, pero también con la sociedad, transformando los valores y la cultura en los que se desarrolla.

Todo este camino abierto hacia un liderazgo humanístico y carismático, en definitiva, vuelve a centrarse en la persona como eje o participe, y en este sentido, ahonda en los más profundo del ser humano, como son sus creencias y sus valores, y de ahí que surjan igualmente las teorías o estudios centrados en los valores y en la cultura de las organizaciones. Estas propuestas de liderazgo tienen como eje fundamental perseguir el cambio con una constante en “los valores”; es decir, un liderazgo de valores para el cambio en las organizaciones y para el cambio en la sociedad.

Así García, S. y Dolan, S., (1997), ya señalaban en esta línea, las finalidades y también las ventajas de la dirección por valores:

1. Simplifica la toma de decisiones y absorbe la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación de las empresas y organizaciones a los cambios, porque resulta más eficiente asumir

- creativamente la complejidad e incertidumbre de los entornos cambiantes, siendo el estilo de dirección y liderazgo adecuado para situaciones de conflicto, crisis, conflictos y cambios tecnológicos, sociales y culturales.
2. Permite rediseñar culturas organizacionales y orientar los cambios hacia la misión y visión de futuro, porque en un entorno global es esencial ajustar continuamente la cultura y estrategia de la organización para asumir los compromisos colectivos y de un carácter más trascendental a la misma, como son los ODS en el siglo XXI.
 3. Aumenta el compromiso de los miembros, da sentido y facilita la concreción del propósito y objetivos estratégicos, porque integra en torno a unos principios y metas, el desarrollo organizativo, el planeamiento estratégico, la política de recursos humanos, la responsabilidad social de la organización y otras acciones éticas, con respecto a la persona como eje y centro de la organización, para actuar en diferentes y diversos entornos sociales, económicos y culturales, situando a la organización “entre la utopía de la sensibilidad humanística, y el pragmatismo económico”.

Pero quizás la expresión más relevante del liderazgo basado en un propósito compartido, con una visión compartida y en especial con valores compartidos, sea la realizada por O’Toole, J., (1995), que explica el éxito del liderazgo del cambio en un propósito moral y en una constante de respeto hacia los seguidores y los subordinados, para “crear una unidad estratégica interna en medio de un entorno externo caótico”

De esta forma plantea una alternativa basada en los valores para un liderazgo situacional, en el que el líder debe hacer todo aquello que permita vencer las resistencias al cambio, convirtiéndose en líder de líderes, motivando al resto de los miembros de la organización a cambiar por medio de valores inspiradores para siempre y en toda circunstancia.

Sería Burns, M., (1978), y posteriormente Bass, B.M., (1985), quienes aportaron al liderazgo los presupuestos de los deseos, de las necesidades, aspiraciones y de los valores fundamentales de sus seguidores, dando lugar a un liderazgo moral, de valores, que tiene una mayor justificación en un entorno globalizado de las organizaciones e instituciones, donde se hacen más visibles los comportamientos indeseados de los individuos y más necesarios un liderazgo basado en valores y centrados en la persona, donde la visión del líder motive a las personas a producir cambios en los grupos, en la organización y en la sociedad.

Por eso el liderazgo el liderazgo de valores no depende de técnicas o habilidades directivas, sino más bien en actitudes, ideas, principios y valores compartidos que promueven un sentido comunitario en el que cada uno de los miembros de la organización contribuyen a institucionalizar la renovación, la innovación, y la implantación de un cambio constructivo.

En este sentido, el liderazgo del cambio que propone O´Toole, J., (1995), parte de que el liderazgo de éxito se basa primordialmente en un propósito moral, y en una muestra constante de respeto hacia los seguidores y subordinados.

Constata, al igual que las premisas de partida de este artículo, que los directivos se enfrentan a cambios en forma de desórdenes provocados por las condiciones económicas volátiles, la obsolescencia tecnológica, distorsiones de mercado, y de las condiciones políticas y sociales, y para este entorno, se necesita un liderazgo transformacional.

Frente a estas amenazas, las técnicas diseñadas y planteadas en la literatura e investigaciones sobre la empresa y las organizaciones, como es la reingeniería de procesos, el TQM, entre otras, que aun siendo a su juicio absolutamente necesarias y todavía tienen su ámbito de aplicación todavía en la actualidad, no son suficientes, porque la condición necesaria para mantener la competitividad no es otra que el liderazgo, y ésta es la hipótesis de partida de este estudio, de que solo las organizaciones exitosas son aquellas que son lideradas eficazmente.

Y con este planteamiento, el reto del liderazgo va a consistir en “crear una unidad estratégica interna en medio de un entorno externo caótico”, que genere un elemento de vinculación, que dé coherencia a las unidades independientes en la organización, con un propósito compartido a partir de la confianza, y ésta emana a su vez de un liderazgo basado en un propósito compartido, con una visión compartida y muy especialmente con valores compartidos.

Por ello, para O´Toole, J., (1995) los líderes morales y eficaces también escuchan porque los respetan, en la más pura convicción del liderazgo transformacional y porque creen que el bienestar de los seguidores es también la finalidad de todo el liderazgo.

Los líderes por estas convicciones deben recurrir a la conducta que les permita dirigir por medio de valores inspiradores que arrastren a sus

seguidores, para siempre y en todas circunstancias a su juicio, por lo que pretende con el liderazgo moral superar toda justificación o aplicación situacional o contingente del liderazgo.

Para O'Toole, J., (1995), con esta perspectiva, se deben convertir en “líder de líderes”, que motiven también a los demás a encabezar esa transformación, y para vencer las resistencias al cambio como iniciadores, también se debe cambiar en sí mismo, y por ello el liderazgo en valores es una actitud de las personas, de la filosofía de la vida y de los procesos de cambio en la organización, y sobre todo en la sociedad. Con la referencia a unas citas históricas muy descriptivas, y enlazando con sus propuestas, podríamos poner de manifiesto unas características, que, con antecedentes en la historia, siguen vigentes y que deben estar presentes en un liderazgo de valores:

1. La integridad y la confianza; una manifestación muy clara del liderazgo de valores es el segundo párrafo de la Declaración de Independencia de los Estados Unidos de América, que con un enunciado visionario, plasmó en las aspiraciones a largo plazo de una nueva nación, realizando los valores de vida, igualdad y la búsqueda de la libertad, afirmando Thomas Jefferson (1743-1826) que la búsqueda de la felicidad era un derecho natural del hombre, queriendo decir que “todos los individuos tienen derecho a hacer todo lo que puedan con sus vidas”, propósito que también ya lo había anticipado Aristóteles (385 aC), diciendo que “todas las personas tienen el derecho a desarrollarse en virtud de su humanidad”.
2. La expresión del valor de la igualdad, que para George Washington (1732-1799), es el ideal democrático del líder como servidor, para quien el liderazgo implica la responsabilidad y no privilegios, y por ello el líder cuando deje su función “debe soltar las riendas del Estado y volver a su hacienda como un ciudadano normal”.
3. Para George Washington, gobernar o dirigir era cumplir con los fines y valores de su pueblo, y la confianza en su ejercicio se ganaba por la disposición a servir, y solo existirían cambios y éxitos en el liderazgo, si los seguidores ven un reflejo en sí mismos de los propios valores y aspiraciones del líder.
4. La escucha y el respeto por los seguidores, considerando que la función del liderazgo en una democracia consiste en “reforzar y ampliar los puntos de vista del público” o lo que Stuart Mill (1806-1873) hizo comparando el liderazgo democrático con “una tribuna o cátedra para instruir e impulsar las metas del público”.

Todos estos planteamientos tienen puntos en común con lo que denomina el “Liderazgo Rushmorian”, que también pueden plasmarse con dos planteamientos:

1. Ser un líder inclusivo, que es “como una carpa que se extiende por todas partes, a los elementos constitutivos y a los grupos de intereses afectados”, permitiendo que los demás dirijan, “manejando la organización sin manos”.
2. Promover un sentido comunitario, y con este estilo del liderazgo basado en valores, todos practican una visión inspiradora, cada uno de ellos se dedica a institucionalizar el cambio, la renovación, la innovación, y el aprendizaje continuo, basado en el principio moral del respeto a las personas.

Estas tendencias también van en la dirección de los planteamientos de un liderazgo humanista y de valores en la organización, que parte de un principio básico tanto para la empresa como para las organizaciones como lo es que ambas son, en definitiva, una comunidad de personas, creadas, integradas por personas y dirigidas por personas, y para su propio desarrollo, pero lo que es igualmente importante, para el desarrollo de la sociedad con la que se relaciona.

Y por este motivo, este liderazgo humanista y de valores para el siglo XXI es fundamental, no solo porque movilice y motive a los miembros de la organización, sino porque crea un “mundo social” en el que la propia organización o institución se relaciona e interactúa con los agentes externos y la sociedad en la que se encuentra, con el fin de conseguir resultados sociales y para la comunidad, en consonancia con las nuevas demandas y entorno globalizado del siglo XXI.

Conclusiones

En consecuencia, con estas exposiciones y resumiéndolo en palabras de Lagarcha-Martinez, *C et al* (2012), “Académicos, empresarios, CEOs, estamos llamados a generar unos mínimos gerenciales basados en un liderazgo ético, auténtico, transformacional enmarcado dentro de una gerencia humanista”, y ésta es la necesidad imperiosa para las organizaciones del siglo XXI.

Y así también citando a Boyett, J y Boyett, J., (2000), en el futuro de las organizaciones, en un mundo globalizado y en un entorno tan rápidamente cambiante, lo que definirán las fronteras, serán membranas permeables

definidas por valores, propósitos y objetivos, que solo podrán ser llevados a cabo mediante un liderazgo en el que, aparte de conseguir el logro de una variedad de fines organizacionales o de las instituciones, desarrolle unos valores que contribuyan al bienestar económico de la comunidad y de la sociedad en un entorno competitivo y global.

Estos planteamientos reconsiderando los valores en el liderazgo, también han estado muy presentes en los discursos de organizaciones, como la OCDE, la Unión Europea, y la UNESCO, que se han convertido también en los escenarios fundamentales para la organización del conocimiento de la educación y de las políticas educativas en los diferentes países.

Así la OCDE (2020), ya manifestó que ahora se necesita un nuevo enfoque para educación y de las políticas de formación, que desarrollen la capacidad de aprovechar el potencial de la economía global de la información, y que contribuyan al empleo, a la democracia y sobre todo a la cohesión social, siendo la clave asimismo para construir una sociedad más resiliente desarrollando las competencias que se necesitan para contribuir a la sociedad en momentos de crisis, como la del Covid 19, y lidiar con las perturbaciones a gran escala en un mundo globalizado.

En definitiva, con este discurso, y es importante tenerlo en cuenta, se consideraba cómo en gran medida los términos de eficiencia económica deben ser considerados como un "meta valor", un valor que incluya dentro de su ámbito de actuación valores tales como el de la igualdad social, la movilidad, la cohesión social, la igualdad y la libertad de la educación.

Este discurso ha sido igualmente reflexionado, ampliado y vinculado al desarrollo de las personas, y así posteriormente la UNESCO (2006:13), manifestaba, que el aprendizaje no solo debe "adaptarse a los cambios en la naturaleza del trabajo, sino que también debe constituir un proceso continuo de formación de seres humanos completos, de su conocimiento y actitudes, así como de la facultad crítica y la capacidad de actuar", declaración que entronca con los valores esenciales arraigados en la naturaleza y fin último de las universidades, al que se había referido en su Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI (UNESCO,1988), señalando respecto a las instituciones universitarias, que junto a la misión de educar, formar y realizar investigaciones, surge también la necesidad de reforzar y fomentar más las misiones y valores fundamentales de la educación superior, en particular valores tales como la responsabilización social, contribuir al desarrollo

sostenible y mejoramiento de la sociedad, la justicia social y la ética, valores que, en definitiva, se van incorporando en las instituciones y en concreto en el liderazgo realizado en las universidades.

Por ello, tanto en las políticas educativas que se formulan, como en el desarrollo e implementación que realicen las instituciones y las organizaciones bien en sus propios estatutos, como en su acción de gobierno, deberán estar presentes unos valores que serán los que definirán estratégicamente a cada institución, y que cada vez más, se constituirán en el sello de identidad, y de la visión de cada institución u organización, para impulsarlas hacia los objetivos de calidad y excelencia, y con los valores que la sociedad demanda para el siglo XXI.

Referencias

- Adler, N.J. (1991). *International dimensions of organizational behavior*, 2ª Ed. Boston, PWS-KENT.
- Adler, N y Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, 6 (3), 56-65.
- Adaya, R.N. "The Social Scientific Study of Leadership. Quo vadis?". *Journal Management*, 23, 409-473. <http://dx.doi.org/10.1177>
- Anzola, O. (2003). *Una mirada a la cultura corporativa*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Bennis, W. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior The Problem of Authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259-301.
- Bennis, W y Nanus, B. (2000). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Ed. Paidós. Barcelona.
- Berlo, D. (1974). *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y la práctica*. Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- Boyett, J y Boyett, J. (2000). *Lo mejor de los gurus*. Ed. Gestión. Barcelona.
- Bryman, A. (2001). Charisma and leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, vol. 79, 66-76
- Bueno, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Pirámide 5ª ed. Madrid.
- Bueno, C y Tubbs, C. (2004). Identifying Global Leadership Competencies: An Exploratory Study. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5, 80-87.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York and London: Harper Row.
- Castells, M. (2001). Internet y la Sociedad Red. Ed. *La Factoría, la revista social*, septiembre 2001.
- Chaves-Montero, A y Gadea, W.F. (2017). Uso, efectividad y alcance de la comunicación política en las redes sociales. En A. Chaves-Montero (Ed) *Comunicación política y redes sociales*, Ed. Egregius, 13-32.

- Collins, J.C. (2001). Level 5 Leadership: The Triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, vol 79, 66-76.
- Collins, J.C y Porras, J.L. (1997). *Built to last: Successful of visionary companies*. New York: Perseus Book.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw Hill.
- Crockett, W. (1981). Dynamic subordnacy. *Training and Development Journal*, 35 (5), 155-164.
- Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador*. Edhasa, Barcelona.
- Ferrer, J. (2018). *Cambiamos las organizaciones. Como activar la inteligencia, la responsabilidad y el liderazgo colectivo en las organizaciones*. Ed. Planeta S.A.
- Fiske, J. (2002). *Introduction to Communication Studies*. 2ª ed Londres: Routledge.
- García, S y Dolan, S. (1997). *La dirección por valores (DpV): el cambio más allá de la dirección por objetivos*. McGraw-Hill Interamerican de España.
- Gelpi, T. (2018). *Política 2.0: las redes sociales (Facebook y Twitter) como instrumento de comunicación política*. Estudio: caso Uruguay. Tesis (Dtores). J.L. Piñuel y J.A. Gaitán. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Universidad Complutense. Madrid.
- Gioia, D.A y Chittipeddi, K. (1991) Sensemaking and sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12 (6), 433-448.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 11, 26-37.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Ed. Kairos. Barcelona.
- Goleman, D; Boyatzis, R y Ackee, A. (2002). *The new leaders*. Boston; *Harvard Business School Press*.
- Haslam, S.A. (2004). *Psychology in Organizations: The social identity approach*. 2ª Ed. Londres: Sage.
- House, R.J y Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership. *Quo vadis. Journal of Management*, vol 23, Issue 3, 409-473.
- Incp. Consultoría Inac Global. Las 4 habilidades de liderazgo de los CEO del futuro.
- Johnson, G y Scoles, K. (2003). *Dirección Estratégica*. Prentice Hall.
- Kickert, W.J. (1993). Complexity, governance, and dynamics: conceptual exploitations of public network management. En J.Koiman (Ed). *Modern Governance. New government-society interactions*. London: Sage
- Kreps, G. (1992). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware. USA. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Lagarcha-Martinez, C y Sierra-Minguez, M. (2012). ¿Necesita poder el líder? *Regent University. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, Vol nº 1, enero-junio.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las Organizaciones*. Ariel. Barcelona.
- Molero, F y Morales, J.F. (2011). (Coords). *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*. Alianza Editorial. Madrid.
- Moreno, A; Varanki, H.T y Mahou, (2013). Productivity in knowledge worker teams. 7th *International Conference on Industrial Engineering Management*. Valladolid, 10-12-2013.
- Morrison, A.J. (2020). *Creo que el liderazgo es servicio*.
- OCDE. *Education at a Glance 2020. OCDE Indicator Septiembre 2020*.
- OCDE. (2016). *Revisión de la OCDE de las políticas para mejorar la efectividad de los usos educativos. Informe País España*. Ministerio Educación, Cultura y Deporte. Marzo 2016.

- O'Toole, L. (2005). Las implicaciones para la democracia de una burocracia en red. En A. Cerillo I Martínez (coord). *La Gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid: INAP.
- O'Toole, L. (1996). *El liderazgo del cambio*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. S.A.
- Otto Scharmer, C. (2017). *Teoría U. Liderar desde el futuro a medida que emerge*. Ed. Eleftheria.
- Prats I Catala. (2005). Modos de gobernación en las sociedades globales. En A. Cerillo I Martínez (coord). *La Gobernanza Hoy: 10 textos de referencia*. Madrid: INAP.
- Pendlenton, D. y Furnham, A.F. (2016). *Leadership: All you need to Know. 2ª Ed. Springer*.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. C.E.C.S.A. México.
- Ramon Padilla, C. (1991). *La comunicación, un punto de vista organizacional*. Ed. Trillas. México.
- Rhodes, C.P. (1996). The new Governance: Governing without Government. *Political Studies* (1996) XLIV.
- Rhoades, A., Covey, R.S. y Stepherson, N. (2011). *Construido sobre valores. Creando una cultura envidiable que supera a la competencia*. Ed. Jossey-Bass, San Francisco.
- Rosenau, J.N. (2000). Change, complexity and governance in globalizing space. En J.Pierre (Ed). *Debating Governance: Authority, Steering and Democracy*. Oxford y N. York: Oxford University Press.
- Russell, E y Underwood, E. (2016). Exploring the role of purpose in leadership: *HR* <https://www.hr magazine.co.uk/article-details/exploring-the-rol-of>
- Salanova, M. (2009). Psicología de la salud ocupacional, nº 159.9, 331, *Síntesis*.
- Sánchez-Moreno, M. y López-Yáñez, J. (2008). Poder y liderazgo de mujeres responsables de Instituciones Universitarias. *Revista Española de Pedagogía*, 240, 345-363.
- Sánchez-Moreno, M., López-Yáñez, J. y Altopiedi, M. (2014). Liderazgo en la universidad: perfil de mujeres y hombre gestores académicos. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (5), 21-42.
- Schein, E. (1985). *Organization, culture, and leadership*. Jossey-Bass.
- Seddon, J. (2003). *Libertad de mando y control*. Buckingham: Vanguard Press.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina*. Ed. Granica, Barcelona.
- Tajfel, H y Turner, J.C. In integrative theory of intergroup conflict. *Journal of Personality and Psychology*, 55, 928-936.
- Uhl-Bien, M y Graen, G.B. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Unesco. Informe 1996. La educación encierra un tesoro. Informe a la Unesco Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Unesco Doc. Biblioteca Digital.
- Unesco 1998. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: la educación superior en el siglo XXI. Visión y acción. Unesco. Paris.
- Vargas, J y Guillen, I. (2005) Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estudios Gerenciales, Cali*, (9), 4.
- Walumba, F., Avolio, B., Garder, W., Wersing, T y Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.
- World Economic Forum. (2015). El nuevo estilo de liderazgo para la era digital. <https://es.weforum.org/agenda/2015/02/el-nuevo-estilo-de-liderazgo-para-la-era-digital>