



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ICADE

El liderazgo en el siglo XXI: evolución desde los modelos tradicionales hasta 'el nuevo liderazgo'.

Autora: María del Mar de Juan Rollán
Director/a: Pilar Pato Jiménez de Castro

ÍNDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Objetivo	6
1.2. Metodología.....	6
1.3. Estructura.....	7
2. CONTEXTO ACTUAL: GLOBALIZACIÓN Y REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA.....	8
2.1. Globalización.....	8
2.2. Revolución tecnológica	10
3. MODELOS TEÓRICOS DE LIDERAZGO TRADICIONAL	12
3.1. Modelo de rasgos.....	15
3.2. Modelo conductual	18
3.3. Modelo situacional	20
3.4. Modelo atributivo	25
3.5. Modelo de recursos cognitivos.....	26
3.6. Modelo transformacional	26
3.7. Teorías de liderazgo emocional.....	28
4. EL LIDERAZGO MODERNO O NUEVO LIDERAZGO DEL S.XXI.....	33
4.1. Liderazgo corporativo: el ejemplo de Steve Jobs.....	36
4.2. Las redes sociales como herramienta clave.....	43
4.3. Nuevos líderes: la figura del “influencer”	46
5. CONCLUSIONES	57
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. VARIABLES QUE PARTICIPAN EN LOS MODELOS DE LIDERAZGO (DATOS TOMADOS DE GRINT, 1997).	14
ILUSTRACIÓN 2. CATEGORIZACIÓN DE LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO EN FUNCIÓN DE SU ORIGEN Y LA COMPRENSIÓN DE LO SOCIAL QUE PRIVILEGIAN.	31
ILUSTRACIÓN 3. CRECIMIENTO DE APPLE EN BILLONES DE DÓLARES DESDE EL REGRESO DE STEVE JOBS DESDE 1997 HASTA 2016 (TOMANDO COMO REFERENCIA EL AÑO FISCAL DE LA COMPAÑÍA).	39
ILUSTRACIÓN 4. LAS REDES SOCIALES MÁS USADAS DEL MUNDO A 25 DE ENERO DE 2020, BASADO EN EL NÚMERO DE USUARIOS ACTIVOS MENSUALES, CUENTAS ACTIVAS, AUDIENCIA PUBLICITARIA EN LAS PLATAFORMAS (EN MILLONES).	44

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. TIPOS DE LIDERAZGO SEGÚN LA UNIVERSIDAD DE OHIO STATE EN BASE A DOS DIMENSIONES: CONSIDERACIÓN Y ESTRUCTURA INICIAL.	19
TABLA 2. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS DISTINTOS ESTILOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE LEWIN.	22
TABLA 3. EL TOP 10 DE CUENTAS CON MÁS SEGUIDORES EN INSTAGRAM EN MAYO 2020.	47
TABLA 4. VISUALIZACIONES Y GRADO DE INTERACCIÓN CON LA AUDIENCIA (2010-2018).	50
TABLA 5. LOS 25 VÍDEOS DE DULCEIDA MÁS VISTOS (2010-2018).	52
TABLA 6. NÚMERO DE COMENTARIOS Y "ME GUSTA" A LAS PUBLICACIONES DE LADY AMELIA WINDSOR EN INSTAGRAM (MAYO 2018-MAYO 2020)	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. NÚMERO DE VISUALIZACIONES POR VÍDEO (2010-2018).	50
GRÁFICO 2. RELACIÓN DE ENGAGEMENT EN LAS PUBLICACIONES DE LADY AMELIA WINDSOR EN INSTAGRAM (MAYO 2018-MAYO 2020).	54

RESUMEN

Actualmente, nuestra sociedad está sufriendo profundos cambios propiciados por las revoluciones tecnológicas y la digitalización, que junto con la aparición de las redes sociales ha cambiado, incluso, nuestra manera de relacionarnos y de interactuar socialmente. Este trabajo de investigación analiza la evolución del fenómeno del liderazgo con el fin de determinar cuales son los nuevos líderes del momento y donde reside su éxito. Para ello, se comenzará por una introductoria contextualización de la sociedad actual, marcada por dos grandes fenómenos: la revolución digital y la globalización. Posteriormente, analizamos la evolución de los modelos de liderazgo clásico en contraste con los nuevos estilos de liderazgo del siglo XXI: el liderazgo corporativo y el fenómeno *influencer*, a través de ejemplos concretos. Este análisis se realizará conjuntamente en las tres secciones principales de estudio en base a tres axiomas fundamentales del fenómeno del liderazgo: características personales del líder, *potestas* y *auctoritas*.

PALABRAS CLAVE

Modelos de liderazgo, redes sociales, *influencer*, liderazgo corporativo, revolución digital, *auctoritas*, *potestas*.

ABSTRACT

Nowadays, our society is undergoing profound changes due to technological revolutions and digitalisation, which together with the emergence of social media has even changed the way we relate to each other and interact socially. This paper analyses the evolution of the leadership phenomenon in order to determine which are the new leaders of the moment and where their success lies. To do this, we will begin with an introductory background of the current society marked by two major phenomena: the digital revolution and globalisation. Subsequently, we will analyse the evolution of classic leadership models in contrast to the new leadership styles of the 21st century: corporate leadership and the *influencer* phenomenon, both through specific examples. This analysis will be carried out jointly in the three main sections of the study on the basis of three fundamental axioms of the phenomenon of leadership: personal characteristics of the leader, *potestas* and *auctoritas*.

KEY WORDS

Leadership models, social media, *influencers*, corporate leadership, digital revolution, *auctoritas*, *potestas*.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivo

El objetivo de este trabajo de fin de grado consiste en llevar a cabo un análisis pormenorizado del cambio sociocultural que nuestra sociedad ha experimentado en lo referente a la figura del líder. A través de este análisis se pretende dar respuesta y explicar las nuevas manifestaciones de liderazgo, partiendo de los modelos teóricos tradicionales, al igual que el por qué del éxito de los primeros en nuestra sociedad actual. Por ello, primero se analizará el contexto en el que nacen estas nuevas figuras de liderazgo con la aparición de las redes sociales. Posteriormente se introducen las teorías clásicas del liderazgo, junto con las nuevas figuras de liderazgo corporativo y los novedosos *influencers*, con el fin de ver la trayectoria completa. Todo ello se realizará través del estudio y explicación de casos ejemplificativos concretos de líderes icónicos como Steve Jobs, de la misma manera en la que se expondrá aparición del fenómeno *influencer* a través de casos específicos.

Dado el contexto actual, las redes sociales se han convertido en las principales herramientas de actuación y comunicación directa de los nuevos líderes con el público. Competencias que eran básicas en las figuras de liderazgo clásicas, quedan eclipsadas por otras. Por ejemplo, el uso y acceso a redes sociales es una competencia básica que debe estar presente en cualquier *influencer* del momento, al igual que cualquier figura representativa de la sociedad. Consecuentemente, se incluye el estudio y análisis de la aparición de esta herramienta, y su papel en el nuevo liderazgo del siglo XXI.

En resumen, la pregunta principal, que se pretende abordar en este trabajo es: ¿Cuáles son las nuevas formas de liderazgo en el siglo XXI? ¿Dónde reside su éxito?

1.2. Metodología

En relación con la metodología empleada, evaluaremos a las nuevas figuras de liderazgo del siglo XXI, explicando sus características y axiomas fundamentales, junto con las figuras clásicas de liderazgo conocidas hasta entonces. Para ello partiremos del contexto

actual y ambiente donde nacen estos modelos de liderazgo con el fin de discernir aquellos factores comunes exógenos que han catapultado la aparición de los *influencers* entre otros nuevos modelos. A partir de ahí, procede el análisis simultáneo de tres modelos de liderazgo en base a tres claves comunes de este fenómeno: las características personales del líder, la *postestas* y la *auctoritas*. Estos tres modelos constituyen las tres principales secciones en las que se divide el cuerpo del trabajo: los modelos teóricos del liderazgo clásico, el liderazgo corporativo y las nuevas tendencias en las redes sociales. Con ello se busca relatar la trayectoria y evolución de los unos a los otros. Para ello, partiremos de ejemplos concretos de liderazgo corporativo y de las nuevas tendencias de liderazgo con el objeto de mostrar de una manera más práctica la realidad del líder actual.

En cuanto al proceso de elaboración de este trabajo aquí expuesto, éste se construye a partir del empleo de libros, artículos de revista, y demás fuentes diversas, para tratar de conocer la realidad de nuestra sociedad y las nuevas expresiones de liderazgo que emergen en la misma, con una marcada importancia de las redes sociales y en mundo cibernético.

A su vez, se han obtenido tanto datos cualitativos como cuantitativos sobre el impacto de *influencers* y demás nuevos líderes en la sociedad actual a través de su principal herramienta: las redes sociales. Se ha accedido a dicha información secundaria a través de la consulta de bibliografía y webgrafía.

1.3. Estructura

El trabajo que aquí se presenta está conformado por tres secciones principales. En primer lugar, se analiza el contexto sociocultural del siglo XXI, principalmente marcado por dos fenómenos: la globalización y la revolución tecnológica, donde nacen las redes sociales. Pues ambos fenómenos engloban el ecosistema actual de los nuevos líderes.

En segundo lugar, se exponen las distintas teorías clásicas de los modelos de liderazgo, entre ellos se recogen los siguientes: modelo de rasgos, modelo conductual, modelo situacional, modelo atributivo, modelo de recurso cognitivos, el modelo transformacional y las teorías de liderazgo emocional. Esta sección conforma la primera pata principal del análisis encuadrado en este trabajo de fin de grado.

En tercer lugar, se explican las nuevas formas de liderazgo del siglo XXI. Principalmente, nos centramos en el liderazgo corporativo a través de ejemplos específicos como es el caso de Steve Jobs, siendo esta sección la segunda pata principal del cuerpo de este trabajo. En la misma línea, se introducen las redes sociales como principal herramienta de comunicación y audiencia de los nuevos líderes del momento. Asimismo, se desarrollan las nuevas tendencias del momento especialmente vinculadas a las redes sociales: *influencers*, *instagrammers*, *TikTokers*, y *youtubers*, coincidiendo esta misma sección con la tercera pata fundamental del análisis desarrollado.

En último lugar a modo de conclusión, ponderando de manera conjunta las secciones anteriormente descritas, se buscará dar respuesta a la cuestión inicialmente formulada: ¿Cuáles son las nuevas formas de liderazgo en el siglo XXI? ¿Dónde reside su éxito en comparación con los modelos clásicos de liderazgo?

2. CONTEXTO ACTUAL: GLOBALIZACIÓN Y REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA

Con el fin de realizar el análisis del objeto de este trabajo de fin de grado, es necesario contextualizar el espacio y el tiempo en el que han nacido y se han formado los nuevos líderes de este siglo. Así, se podrán identificar cuales son aquellos factores exógenos que han propiciado la aparición de figuras emblemáticas como Steve Jobs, o la fiebre de los *influencers*, *instagrammers* y *youtubers*.

2.1. Globalización

La globalización puede definirse como fenómeno multidisciplinar a través del cual se produce “*la interrelación e integración creciente de las diversas sociedades del planeta en todas las dimensiones importantes de su actividad: la económica, la social, la política, la cultural, etc.*” (Gil-Robles, 2002). Es decir, se trata de un proceso paulatino tendente a unificar y acercar las diversas y remotas regiones del planeta, para lograr una mayor interconexión entre ellas.

Como dice Álvarez de Mon (2001:12) “*si tomásemos la globalización como un sistema abierto e integrado inspirado en la libre circulación de capitales, productos, ideas..., no hay una alternativa mejor*”. Así, la globalización se presenta como un haz de oportunidades de negocio, y crecimiento fomentado por el avance tecnológico y cultural de las últimas décadas. Pero, como en la mayoría de la ocasiones, siempre hay dos lados de la moneda, por lo que al igual que se abren las fronteras ante las nuevas ofertas comerciales y culturales de distintos países, también se comparten los males ajenos. Esto se denomina “efecto rebote”, o en inglés “efecto *spillover*”. Este efecto puede ejemplificarse con la crisis financiera de 2008, pues la caída del mercado financiero en EE. UU. provocó la caída en cadena del resto de economías mundiales (sobre todo en Europa), todo ello debido a la estrecha interconexión de los mercados de las diferentes economías mundiales, y la libre movilidad del capital.

Por todo ello, con el objetivo de minimizar en la medida de lo posible la cara negativa de este fenómeno, los gobiernos de cada Estado junto con las instituciones autorizadas en cada área, como por ejemplo el Banco Central Europeo en la Unión Europea, serán los nuevos referentes, y sus líderes acotarán el rumbo a seguir. Las compañías, los agentes de los mercados y las economías que alcancen un nivel internacional, traspasando las fronteras nacionales de su país natal, con una cultura globalizada y tecnología de última generación, se convertirán en los líderes mundiales. Estos agentes albergarán en ellos el mayor talento en capital humano, donde el compromiso se consolida como uno de los valores fundamentales de su cultura (Álvarez de Mon, 2001).

El terreno de juego en el cual se han forjado nuestros líderes se caracteriza por condiciones típicas de una sociedad globalizada en crisis de conocimiento por el exceso de información. Esto conlleva al debilitamiento de verdades antes irrefutables, y, ahora constantemente cuestionadas, debido a las crecientes nuevas influencias a través de nuevos canales de comunicación como las redes sociales (De la Villa, 2004). Como consecuencia de todo ello, están teniendo lugar cambios de poder, propiciados por la acción de la influencia grupal. De este modo, en esta sociedad de la desinformación se ha experimentado el ascenso exponencial y consolidación de figuras como nuevos líderes que, sin las condiciones de partida socioculturales, socioeconómicas y las nuevas plataformas tecnológicas de esta época, hubiese sido impensable (Ramonet, 2001). Por

ejemplo, por un lado, a través de las redes sociales han surgido los *instagrammers*, *youtubers*, *TikTokers*, como Dulceida o ElRubius. Por otro lado, a través de las mismas redes, en este caso concreto Twitter, se han consolidado líderes políticos como Donald Trump (Winston, 2016).

Además, ha crecido la importancia de las grandes compañías y multinacionales, afianzándose como los verdaderos agentes de nuestra sociedad frente al individuo singular. De este modo, resulta lógico y concluyente afirmar la necesidad de analizar los enfoques funcionalistas y situacionistas del liderazgo frente los personalistas. Pues, es el organismo integrado interno de estos nuevos agentes donde han florecido nuevos estilos y funciones de liderazgo, palpables en la cultura organizacional. (De la Villa, 2004).

En conclusión, la globalización trasciende la dimensión espacio-temporal que había gobernado las relaciones e interacciones sociales durante los últimos siglos. La misma ha alterado todas las facetas de nuestra sociedad, incluida la manera en la que los individuos interactúan entre ellos. Así la globalización apuesta por garantizar la continuidad espacial de los fenómenos y los procesos, como su perdurabilidad, y de la misma manera dicho sentimiento se transmite a la sociedad actual, y por ende a las mismas relaciones sociales (Romero, 2003).

2.2. Revolución tecnológica

Como insinúa Ramonet (2001:19) internet continúa levantando sentimientos y opiniones dispares en la sociedad respecto sobre sus ventajas e inconvenientes. A pesar de ello, parece que la balanza se ha inclinado hacia sus puntos fuertes, ya que su uso y accesibilidad ha crecido exponencialmente desde su aparición en la década de los 90. El Internet aparece con la revolución numérica, que implicó la unificación de sistemas de símbolos en uno, dentro del propio contexto de la revolución tecnológica. Así, nos adentramos en una nueva era donde los ordenadores podrán llegar a realizar e incluso sustituir algunas funciones cerebrales humanas, y la consecuencias que ello conlleve.

Además, el Internet como red telefónica infinita de información, es un sistema descentralizado, de acceso y uso público, e indestructible al igual que frágil. Por un lado,

el hecho de que economías mundiales, la sociedad y casi cada ámbito de la vida humana, dependa de esta red única, muestra la fragilidad de la sociedad actual en caso de que la red falle. Por otro lado, esta herramienta y nueva realidad ha devuelto la ilusión de alcanzar una comunidad utópica común, en la cual todos nos beneficiamos de la unión a través de las sinergias creadas, dando lugar a una sociedad más avanzada en conocimiento e inteligencia (Ramonet, 2001).

El impacto global del proceso tecnológico revolucionario, en concreto, de las nuevas tecnologías aun no puede ser medido y determinado en su totalidad, pues a penas se está comenzando a percibir la magnitud del mismo. Para poder entenderlo es de especial relevancia el conocimiento de uno de sus componentes sociales más importantes, unido al proceso de globalización, que es la identidad social (Romero, 2003). Dentro de este contexto, la identidad social se ve afectada con la aparición de las redes sociales que trae consigo esta revolución de las nuevas tecnologías. A través de estas redes, cada individuo crea su perfil virtual para poder formar parte de dicha realidad, exponiéndose al contenido de la misma (Navarro, 2018).

Las redes sociales surgen a mediados de esta década como un nuevo fenómeno tecnológico y social que se puede circunscribir dentro de la gran revolución digital. Así, se convierten no solo en el escenario de juego, sino que, también, en uno de los principales actores de la sociedad digital. Las mismas entrañan posibilidades infinitas para la realidad de los usuarios, sin éstos llegar a poder conocer al 100% el potencial total y su capacidad de creación, pues las redes sociales no tienen mayor límite que la mente humana (Caldevilla, 2010).

Respecto a su configuración, es de especial interés la rápida y continuada evolución que las mismas han sufrido desde su aparición a principios de los años 2000. Se han ido adaptando a la nueva realidad que demanda la sociedad del momento, redefiniendo sus límites, reinventándose, al igual que depurándose. Pues, poco tienen que ver la redes sociales de 2001, con las actuales. Consecuentemente, con ellas evoluciona el concepto de relación social clásica, en constante diálogo con la penetración de estas redes en nuestras vidas, asaltado cada vez más ámbitos distintos. Su uso por los usuarios puede ser de índole ocioso como profesional según la red social concretamente accedida, permitiendo a sus usuarios acceder a un contenido específico en función de las búsquedas

realizadas (Capdevilla, 2010). A pesar de las diferencias que puede haber entre ellas, todas tienen un *modus operandi* común: creación de un perfil privado, posibilidad de conectar con otros usuarios y compartir contenido personalizado (Navarro, 2018).

Concluyendo, la revolución tecnológica, y en concreto la revolución digital de las redes sociales aparecen como el nuevo campo de batalla donde surgen las nuevas tendencias de liderazgo, y que a su vez potencian el proceso de globalización, creando un mundo más interconectado. La aparición del Internet sienta los cimientos sobre los cuales se construye la nueva realidad virtual de la sociedad digital, el mundo de los *influencers*. El entorno descrito, se caracteriza por una constante conexión del individuo al Internet, y a las redes sociales, donde el uso de las mismas se ha vuelto inherente a nuestra forma de vida y a nuestra forma de relacionarnos, incluso imprescindible.

De este modo, tanto el Internet y en concreto las redes sociales, unidos al fenómeno de la globalización, cuyo avance crece gracias a los primeros, se consolidan como los principales y más importantes factores del entorno situacional del líder de este siglo. Así, se convierten en elementos clave de la relación de liderazgo entre los agentes que participan en la misma, llegando incluso, a actuar como agentes autónomos.

3. MODELOS TEÓRICOS DE LIDERAZGO TRADICIONAL

Antes de iniciar la explicación de los distintos modelos teóricos de liderazgo tradicional, se debe acercarse al concepto de liderazgo. Entre sus distintas definiciones, el liderazgo se puede entender como “*un fenómeno de dominio individual o social, una relación o una posición*” (Ascorra, 2008: 60). Según otros autores el liderazgo es un proceso a través del cual un individuo, el líder, busca persuadir a un grupo a lograr la consecución de objetivos concretos, idélicamente compartidos por el líder y los miembros del grupo (Gardner, 1990). El fenómeno del liderazgo es fluido, versátil y dinámico, pues interrelaciona la subjetividad de las características personales de los individuos con los factores objetivos del entorno y situación en la que los agentes del liderazgo actúan (El Habchi & Padilla, 2020).

Además, en esta relación o posición de dominio, entre el líder y el seguidor, aparecen otros conceptos fundamentales dignos de mención, que mismamente fundamentan el asentamiento del líder en dicha posición: autoridad y poder. Para comprender estos conceptos acudimos a las definiciones romanas de *auctoritas* y *potestas*: la *auctoritas* hace referencia a aquel poder socialmente reconocido, no vinculante, mientras que la *potestas* es aquel poder establecido legalmente, vinculante. De esta forma, aquel individuo con *auctoritas* será percibido por la sociedad como un líder, mientras que aquel individuo con *potestas* no será necesariamente reconocido como líder, pues necesita ese reconocimiento social para tener tal condición de líder. En resumidas cuentas, no toda persona con poder es un líder, pero todo líder ostenta poder (*auctoritas*). Para Weil (2007: 259) el concepto de *auctoritas* está vinculado al liderazgo como fenómeno, pues al final este poder socialmente reconocido tiene su origen en las propias características personales del individuo (su carisma, su formación, su personalidad, su forma de interactuar con los líderes, su capacidad de motivación, sus dotes organizativas, su visión, ...). Esta *auctoritas* es depositada por el grupo en el líder, ahí se encuentra su legitimación y su poder, pues los miembros del grupo acatarán sus ordenes en base a la admiración y el respeto que le profanan a su líder. En cambio, el concepto de *potestas* no está relacionado con el fenómeno de liderazgo en sí, pues dicha condición no parte de las características personales del líder sino de la coacción, la imposición involuntaria y la fuerza (un ejemplo son los líderes tiranos, propios de regímenes dictatoriales, donde el “rey usurpador” a pesar de ostentar una posición de poder absoluto no es reconocido como tal por su pueblo) (El Habchi & Padilla, 2020).

Por último, a mayores de los conceptos previamente explicados de *potestas* y *auctoritas*, las características personales del líder se presentan como otro de los axiomas fundamentales del fenómeno de liderazgo, que pretenderán fundamentar y explicar el porque de este fenómeno, es decir, ¿por qué un individuo es un líder y otro no? Pues, la parte subjetiva de este fenómeno juega un papel determinante a la hora de construir un liderazgo de éxito, pues dichas características serán las que, en parte, permiten al líder influenciar a su audiencia (El Habchi & Padilla, 2020).

En consecuencia, todos los modelos que se recogen a continuación, pretender explicar y analizar dicha relación o posición de dominio, en mayor o menor medida, dependiendo del modelo en concreto, en base a las características personales del líder, su poder y su

autoridad. El objetivo de esta sección del trabajo es exponer los precedentes teóricos de liderazgo para así poder obtener un análisis más completo de la evolución del mismo fenómeno, en base a tres claves comunes que, también se emplearan en las siguientes secciones.

Para una mejor concepción de los modelos teóricos que se desarrollan, se procede a realizar una clasificación previa de los mismos en base a las principales variables que participan en todos los modelos teóricos de liderazgo: su origen, y su comprensión de lo social (Ascorra, 2008).

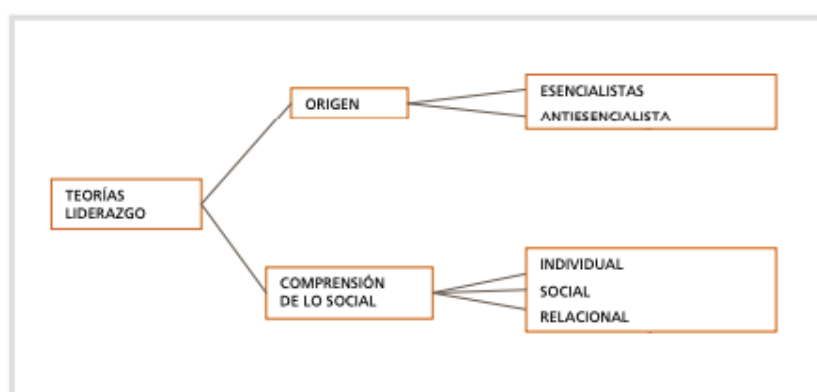


Ilustración 1. Variables que participan en los modelos de liderazgo (datos tomados de Grint, 1997).

En relación con la primera variable, el origen, se consideran teorías de corte esencialista aquellas cuya concepción de liderazgo se basa en la identificación de aquellas características comunes y universales, conductuales y psicológicas que ostentan los líderes. Mientras que aquellas de corte antiesencialista, se basan en la imposibilidad de hablar del liderazgo de una manera definitiva y estable. De esta forma, estas últimas corrientes definen el liderazgo como un fenómeno que cambia según el contexto histórico y social del momento (Ascorra, 2008).

En relación con la segunda variable, comprensión de lo social, las teorías se pueden clasificar como individualistas, sociales o relacionales.

En primer lugar, aquellas corrientes que centran la comprensión de lo social en aquellos aspectos particulares del líder son de índole individual. La comprensión del fenómeno de liderazgo se basa en la influencia del líder sobre sus seguidores, es decir, el énfasis está

en los rasgos personales y comportamientos de un único individuo. Desde esta perspectiva, lo social se aborda como una suma de las conductas de los individuos (Ascorra, 2008).

En segundo lugar, desde la perspectiva social se entiende lo social a partir de la interacción, es decir, estas teorías afirman que en todo fenómeno de liderazgo hay un diálogo entre el líder y el entorno en el que éste se ubica. Los modelos que abogan por esa corriente plantean una congruencia entre las distintas características atemporales de los contextos y los distintos estilos de liderazgo. Consecuentemente estas teorías tienden a esencializar las situaciones, es decir, a unificar los contextos, privándoles de su dinamismo y diversidad (Ascorra, 2008).

Por último, aquellas teorías que conciben lo social como un proceso relacional, aceptan la idea de que tanto la situación como el individuo son producto de las mismas relaciones sociales, que se caracterizan por su dinamismo. Desde esta perspectiva, el líder y sus seguidores se circunscriben dentro de un mismo proceso que está en continua producción, cada uno asumiendo el rol que le corresponde. Adquiere especial importancia el contexto en que dicha relación opera, viéndose afectado por la cultura de cada grupo social, los procesos históricos, las relaciones de género, ... (Ascorra, 2008).

A continuación se profundiza en los principales modelos teóricos de liderazgo tradicional, en concreto: el modelo de rasgos, el modelo conductual, el modelo situacional, el modelo atributivo, el modelo de recursos cognitivos, el modelo transformacional y las teorías de liderazgo emocional. Todos ellos son de carácter acumulativo y simultáneo, de hecho, en la práctica lo más común es encontrar en la figura de un líder varias conexiones con modelos distintos, pudiendo predominar uno sobre el resto (Ascorra, 2008). Además, estas teorías pueden catalogarse dentro de la clasificación previamente señalada.

3.1. Modelo de rasgos

El origen de este modelo de liderazgo se remonta a mediados del siglo XX, pues es cuando comienza a adquirir especial importancia. John Gardner¹ se corona como uno de los

¹ John Gardner fue profesor de la Universidad de Stanford y secretario del Departamento de Salud, Educación y Bienestar Social del gobierno del presidente Lyndon Johnson de EE. UU.

principales autores que apoyaban dicho modelo. En su obra más conocida sobre la materia “*On Leadership*”, el expolítico enuncia y argumenta una serie de cualidades intrínsecas al líder. Entre ellas se encuentran: “*vitalidad física y energía; inteligencia y juicio orientado a la acción; deseos de aceptar responsabilidades; competencias en las tareas; comprensión de los seguidores y sus necesidades; habilidad para tratar a las personas; necesidad de realizarse; habilidad para motivar a las personas; valor y resolución; honradez; determinación; seguridad en sí mismo; asertividad; adaptabilidad y flexibilidad.*” (Etling, 2006).

Entre todas ellas, resulta de especial relevancia resaltar la “*habilidad para motivar a las personas*”. Según el mismo autor, la capacidad de motivación se consolida como una de las características más importantes que todo líder debe ostentar. Ello se debe a que la misma está especialmente ligada con la consecución de los objetivos o metas establecidas a nivel grupal. De este modo, los líderes eficaces aprovechan los propósitos de acción colectiva para cumplir con aquellos objetivos compartidos por el grupo. Ello es posible gracias a la tarea del líder, de alineación de los objetivos individuales y grupales. Los grandes líderes piden el tipo de esfuerzo, templanza, impulso y disciplina que hacen posible un gran rendimiento. Dicha dinámica tiene su punto de partida en la creación de un clima en el que se respira un sentimiento de orgullo por hacer contribuciones significativas, con el fin de cumplir con los objetivos compartidos (Etling, 2006).

Otros autores dentro de este modelo como James M. Kouzes y Barry Z. Posner (“*The Leadership Challenge*”) indican que los cuatro valores principales que los individuos buscan en un líder son los siguientes: “*integridad, visión de futuro, inspiración y competencia*” (Etling, 2006). Además de los valores descritos anteriormente, otras cualidades valiosas son: energía, altura, capacidad cognoscitiva general, habilidades técnicas concretas y la capacidad de trabajo en equipo. Éstas dos últimas en menor medida en comparación con las primeras. A su vez, Stogdill (1948: 37-58) recoge en su obra aquellos rasgos que se asocian con los líderes, estos son: la inteligencia, que engloba el juicio y la facilidad de palabra; la personalidad, que incluye entre ellas la adaptabilidad y la viveza; y las capacidades concretas, como son la sociabilidad, o la cooperación.

En relación con la naturaleza del liderazgo, este modelo argumenta que no se puede pensar en los líderes sin antes ubicar el contexto histórico en el cual interactúan. Ellos

son parte integral del propio sistema, quedando sujetos a las fuerzas que afectan al mismo. Consecuentemente, ellos realizan, o causan de manera indirecta, ciertas funciones que son de carácter esencial para el logro de los objetivos comunes del grupo social en concreto (Gardner, 1990). En otras palabras, los líderes moldean el entorno en que se rodean, pero a su vez, también son moldeados por el mismo entorno. Todo ello sin olvidar que el entorno se ubica en un segundo plano en relación con el líder dentro del proceso de liderazgo según este modelo.

Sin embargo, es de especial importancia indicar que este modelo, a pesar de tener en cuenta el contexto y el ambiente en el que se desenvuelve el líder, afirma que un líder nace como tal, en base a los rasgos de su personalidad. Lo que se viene a decir es que, uno no se convierte en líder únicamente en base al contexto en el que vive, sino que el individuo debe tener una predisposición nata para ello, en base a los rasgos psicológicos de su personalidad. Con esta idea se identifica la conocida frase “*el líder nace, no se hace*” (Maslow, 1948).

A la hora de determinar cuales son los principales ámbitos de actuación del líder dentro de su grupo en el proceso de asignación de las tareas, según el modelo de rasgos, éstos se deben circunscribir a la fijación de los objetivos comunes y la motivación de los miembros del equipo.

En primer lugar, la función de fijar objetivos puede realizarse de diversas maneras. Por un lado, algunos afirman una visión de lo que el grupo, (organización, región, nación, ...) puede llegar a ser en su mejor momento. Por otro lado, otros orientan al grupo hacia las soluciones de los problemas planteados. Y, por último, otros, presidiendo grupos internamente divididos, son capaces de definir objetivos globales que unifiquen dichas divisiones y concentren las energías. Además, antes de ser fijados los objetivos, generalmente suele realizarse por el propio líder un largo proceso de búsqueda y “*problem-solving*” (Gardner, 1990).

En segundo lugar, la capacidad de motivación es un rasgo esencial en todo líder, pues se trata de una de las tareas fundamentales que debe ejercer dentro de la organización. Esta tarea está intrínsecamente relacionada con la propia carisma del líder, y como bien indica el modelo de rasgos, con su capacidad de empatía y lectura psicológica de los miembros

del grupo. El líder efectivo es aquel que inspira confianza entre su grupo y les inspira en sí, sin necesidad imponer su autoridad, sino desde la influencia positiva de su posición. Como se ha explicado anteriormente, la motivación es esencial para la consecución de éxito de la manera más eficiente y eficaz. Así, un buen líder sabrá que táctica emplear según el perfil de individuos al que se dirija, y es ahí donde reside la capacidad y labor de discernimiento decisiva que caracteriza al buen líder. Para poder motivar de manera efectiva a los miembros del grupo, es esencial para el líder el conocimiento de sus necesidades básicas: seguridades, estatus, ego, autorrealización, ... (Maslow, 1948).

En resumen, según los autores citados junto con sus obras, el modelo de rasgos de liderazgo es uno de los modelos teóricos pioneros sobre el liderazgo. Éste configura la figura del líder y explica su naturaleza a partir de aquellos rasgos comunes que los líderes del momento ostentaban. Es de índole individualista y personalista, ya que centra su atención y justifica el liderazgo en la personalidad y rasgos psicológicos concretos del líder.

3.2. Modelo conductual

Este modelo de liderazgo parte de una corriente de autores que consideraban que el comportamiento del líder era aquello que más impacto tenía sobre sus seguidores, incluso más que los rasgos característicos de la personalidad del mismo (De Diego & De la Fuente). Los estudios mas relevantes que sustentan esta corriente son los siguientes:

En primer lugar, los estudios realizados por la Universidad de Michigan. En ellos se llega a la conclusión de que el modo de actuación y de comportarse del líder, concibe dos tipos de líder. Por un lado, aquél más centrado en la labor realizada y en el trabajo en sí, y, por otro lado, aquél que pone un énfasis en el capital humano, es decir en los miembros del equipo. Esta última en comparación con la primera, es más eficiente a la hora de alcanzar el objetivo de una manera más eficaz (Ascorra, 2008).

En segundo lugar, los estudios desempeñados en la Universidad Estatal de Ohio (Stogdill, 1974) son la principal fuente de conocimiento y desarrollo de este modelo, pues recibió mucha atención por parte de la sociedad expectante. En los mismos se analizó los efectos bidimensionales del comportamiento conductual de la figura del líder, y estas

dimensiones eran la consideración y la estructuración inicial. En relación con la primera dimensión, se necesita que el líder sea consciente y sensible sobre los intereses, ideas y pensamientos de los miembros del grupo. Si el grado de consideración, por parte del líder hacia dichos miembros, es relativamente alto, el mismo se presenta con una comunicación abierta y fluida. La balanza se inclina hacia la importancia del trabajo en equipo y el bienestar del grupo. En cuanto a la segunda dimensión, la atención se focaliza en las metas y el trabajo. Aquellos líderes con una estructuración inicial de gradación alta suelen dar órdenes, señalando cuando debe realizarse una determinada tarea o alcanzar la correspondiente meta. Así, se puede afirmar que la consideración como una dimensión supone el grado de sensibilidad del líder hacia el grupo, y la estructura inicial el grado de responsabilidad del líder sobre los miembros del grupo.

En base a estas dos dimensiones se pueden identificar cuatro tipos distintos de liderazgo (Stogdill, 1974):

Tabla 1. Tipos de liderazgo según la Universidad Estatal de Ohio en base a dos dimensiones: consideración y estructura inicial.

CONSIDERACIÓN

Alta	Relaciones Humanas	Democrático
Baja	<i>Laissez Faire</i>	Autocrático
	Baja	Alta

ESTRUCTURA INICIAL

Fuente: Stogdill, 1974

Por último, el Grid Administrativo se nutre de los estudios anteriormente explicados. Esta teoría nace de los estudios dirigidos por Mounton & Blake (1964). A partir de las dimensiones de los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, configuraron gráficamente las características propias de los líderes, que son similares a las descritas en los anteriores estudios (Ascorra, 2008).

En conjunto se puede comprobar que, a pesar de tener sus divergencias, todos estos estudios afirman que la forma más coherente de catalogar a los líderes es través de sus patrones de conducta.

3.3. Modelo situacional

Esta teoría del liderazgo estudia el fenómeno a partir de sus tres elementos: el seguidor, el líder, y el contexto en que ambos interactúan. De este modo, esta corriente de teorías se centra en el estudio de los aspectos más contextuales del liderazgo. Así, según este modelo “*el liderazgo situacional se fundamenta en la interrelación entre un cúmulo de dimensiones: el comportamiento o conducta hacia la tarea, el comportamiento o conducta hacia la relación, y el nivel de disposición o madurez que muestran los seguidores para una tarea específica*” (Hersey & Blanchard, 1979). A su vez, el concepto de dimensión según este parecer se entiende como aquella parte del modelo que tiene como característica principal la habilidad de tomar diversos valores cuantitativos y cualitativos (Ascorra, 2008).

Por un lado, los autores más representativos de esta corriente, que abogan por la aplicación de un único estilo de liderazgo para cada escenario, son los siguientes:

En primer lugar, Chemers & Ayman (1993) indican que el principal factor que va a determinar si un liderazgo es efectivo o no es la interrelación de las características del líder con aquello que demanda el entorno en que éste se ubica. Asimismo, Fiedler (1993) mantiene que los actos del grupo no dependen únicamente del líder, sino de la situación en la que se encuentren ambos.

En segundo lugar, House (1971) con la teoría de camino-meta. En esta teoría el autor se centra en la motivación y la relación que ésta tiene con los tres elementos principales del fenómeno de liderazgo: la situación, el líderes y los seguidores. Un ejemplo claro sería cuando un líder motiva de manera efectiva a sus seguidores, alcanzando el éxito, es por ello, tal y como se ha explicado *supra*, que la habilidad de motivar es una de las labores más importantes del líder. Consecuentemente, el líder debe tener presente los siguientes elementos en sus seguidores: la eficacia, las expectativas que ellos tienen, al igual que su perspectiva, ser equitativo en las recompensas ofrecidas, y, especificar claramente las funciones de cada uno.

En tercer lugar, McGregor (1960) enunció y desarrolló la teoría X e Y, principal referente del fenómeno de liderazgo dentro del ámbito de mando de los altos directivos. En su

estudio el autor afirma que, si se aplica la Teoría X, el estilo de mando suscrito sería el autocrático. Este estilo se basa en que la naturaleza de las personas es vaga e irresponsable por naturaleza, por ende, se precisa un control sobre la misma. En cambio, si se aplica la Teoría Y, la creencia base es que los individuos son animales creativos, con imaginación, con afán de asumir responsabilidades, por ello, el estilo de liderazgo más acorde sería el democrático-participativo.

Por último, la teoría de Hersey, Blanchard & Natemeyer (1979). En su trabajo desarrollan cuatro tipos distintos de liderazgo situacional en función del grado de interés del líder hacia los objetivos fijados y los miembros del grupo:

En primer lugar, el directivo o impositivo (Gorrochotegui, 1997). Este estilo se distingue por una dirección desde arriba de la labor a realizar y por falta de estimulación a la conducta relacional. Este líder atribuye las labores y su trabajo es mano a mano con el colaborador. En líneas generales suele ser un experto en un área determinada y, por ende, guía el camino en su ejecución. De esta forma, será este individuo quien tome las decisiones. Este tipo de liderazgo es recomendable para aquellos grupos donde se presenta un nivel competitivo entre sus miembros de gradación baja, al igual que de compromiso y motivación para la consecución de las tareas asignadas.

En segundo lugar, el tutorial, de apoyo o benevolente (Gorrochotegui, 1997). Según este estilo hay una tendencia a guiar la realización de la labor, a la vez que un gran estímulo de la relación entre el líder y los miembros del grupo. En la misma línea, el líder explica el por qué de las tareas encomendadas, está abierto a sugerencias y peticiones de los seguidores, al igual que promueve el desarrollo personal de los mismos. En cambio, este estilo se recomienda a aquellos grupos con un nivel de destreza de habilidades pobre, pero con un alto nivel de motivación.

En tercer lugar, el participativo o democrático-participativo se identifica con aquel líder con una conducta alejada a la tarea, pero con un altísimo grado de motivación. Este líder da apoyo y promueve el esfuerzo de los miembros del grupo para la consecución de la labor encomendada. Este estilo de liderazgo es más efectivo en aquellos grupos que ostentan un gran desarrollo de sus habilidades técnicas, pero carecen de motivación alguna (Gorrochotegui, 1997).

Por último, el líder delegado cuyo moto es “*laissez-faire*” o “dejar hacer”, es aquel que muestra un comportamiento ajeno a la tarea y al igual que a la relación con sus seguidores. Las tareas son realizadas principalmente por los miembros del grupo, acarreado con la responsabilidad de su realización, de la resolución de problemas y de la propia toma de decisiones. Este estilo de liderazgo es más eficiente en grupos veteranos, es decir con alto nivel de capacidad y motivación (Gorrochotegui, 1997).

Por otro lado, se encuentran otra serie de autores, los cuales afirman que en la realidad físico-práctica no es posible el uso de un único estilo de liderazgo. Parten de la creencia de que el estilo de dirección es el estilo base que deberá adaptarse a las circunstancias y situaciones del momento (Castro, 2006).

Dentro de este corriente se deben resaltar a dos autores, Lewin (1939; 1958) y Drucker (1980).

Por un lado, el liderazgo situacional de Lewin (1939), interrelaciona el modelo de liderazgo con el prototipo de individuos que deben ser liderados, al igual que el modelo de dirección con el grado de madurez del equipo. A continuación en la Tabla 2 se recogen los diversos estilos de liderazgo según Lewin (1939) y sus características definatorias en las distintas áreas de actuación del líder:

Tabla 2. Características principales de los distintos estilos de liderazgo situacional de Lewin.

<i>AREA DE LABOR</i>	AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	<i>LAISSÉZ-FAIRE</i>
	Autoritarismo como base del liderazgo: sistema de coacción-recompensa. El líder lleva la voz cantante, toma las	Identificación del líder con el grupo y su experiencia (“ <i>know-how</i> ”) como base del estilo de liderazgo. Cualquier decisión	No hay ejercicio de liderazgo alguno por parte del líder. Hay libertad total por parte de los miembros en la

DECISIÓN	decisiones que posteriormente los seguidores ejecutan sin rechistar.	es objeto de discusión entre los miembros del grupo. El líder promueve un alto grado de participación e implicación de todos los miembros.	toma de decisiones personal, pues el líder solo actúa en casos extremos.
FUTURO	Incierto, el líder es el único que toma decisiones y no es conocido por el grupo el siguiente paso a tomar.	Hay perspectiva de futuro debido a las discusiones en la toma de decisiones. En caso de dudas, el líder propone alternativas con el fin de clarificar.	El futuro es incierto. El líder pone a disposición de los miembros del grupo información, materiales y, en caso de que así se precise, su propia opinión. Lo hace, pero por iniciativa ajena.
GRADO DE PARTICIPACIÓN EN EL DESEMPEÑO	No hay participación del líder en la tarea a no ser que deba indicar como debe realizarse.	El líder actúa como un miembro más del grupo, además de organizar al resto de miembros.	El líder adopta el rol de trabajar como uno más, pero ello no conlleva que este efectuando realmente dicha labor.
	El líder decide el reparto de tareas	Hay libertad para los miembros a la	El líder no desempeña

INTERVENCIÓN	entre los miembros del grupo, al igual que la organización de los equipos de trabajo.	hora de elegir la tarea a desarrollar, al igual que sus compañeros de trabajo.	labores de reparto de tareas ni de organización de los equipos de trabajo, pues considera que los miembros son suficientemente maduros e inteligentes para organizarse
VALORACIÓN	De carácter muy personal, un tanto arbitraria. Tiene una finalidad de refuerzo en la autoridad del líder. Peca de valorar en exceso el resultado final en comparación con otros estilos.	De carácter muy objetivo, ya sea una valoración positiva o negativa.	Casi no hay valoraciones por parte del líder sobre la actuación de los miembros del grupo, deben ser ellos quienes la soliciten.

Fuente: Lewin, 1939

Por otro lado, Drucker (1980), considerado por muchos como “*el teórico del management por excelencia*” (López, 2014: 262), debe ser ubicado en un contexto social donde auguró la aparición de una nueva profesión: el ejecutivo. Así, nace una nueva estructura ascendente organizacional, la corporación, donde emergen posibilidades como el aprendizaje sobre las labores de gobierno de estas empresas y organizaciones, al igual que transmitir el “*know-how*” de gestión. En su obra, el autor habla sobre este tipo de liderazgo situacional en el entorno descrito. La creencia base del estilo propuesto es la figura de un líder descentralizado y de la autonomía de los trabajadores. Los conceptos clave de este estilo son: cultura empresarial, aprendizaje organizacional, *outsourcing* y sociedad del conocimiento.

En última instancia, los autores ya mencionados Hersey, Blanchard & Natemeyer (1979) plasman en su obra un estilo de Liderazgo Situacional desde su perspectiva particular. El concepto dirección del personal aparece como aquel trato de los miembros del grupo para que alcancen sus objetivos de trabajo. Otra idea básica que aparece es la importancia de la formación humana, sin desatender la formación técnica previamente exigida. Como en modelos anteriores, se incluye la situación como un nuevo elemento influyente en el grado de eficacia del estilo de liderazgo empleado. Además, también se da importancia a la gestión del cambio y a las relaciones humanas como factores influyentes.

A modo de recapitulación y conclusión conjunta, se puede apreciar como esta corriente de teorías sobre el liderazgo pone el énfasis no solo en la figura clave del líder como sí hacen los modelos anteriores, sino que tiene en cuenta la importancia del entorno y situación en la que se relacionan en líder y sus seguidores.

3.4. Modelo atributivo

Este modelo de liderazgo nace con el trabajo de Lord & Maher (1991), en el que definen el liderazgo como un fenómeno basado en un proceso atributivo fruto de la perspectiva social. La esencia de dicho proceso es llegar a ser concebido como líder por el resto. Si un individuo es clasificado como líder se puede observar un aumento de la influencia que el mismo ejerce sobre sus seguidores, situación que no se daría si en cambio dicho individuo ostenta una posición de jefe (“líder impuesto”) y no es concebido como verdadero líder (Castro, 2006).

Según Lord & Maher (1991) un individuo es percibido como líder si sus comportamientos o sus cualidades son concebidas como las propias de un líder en base a los prototipos internalizados por sus seguidores. Es decir, debe darse una simetría entre el prototipo real y el ideal. Así, un individuo se alza como líder si los miembros del grupo le adjudican los rasgos y características propias del fenómeno de liderazgo relacionadas con sus modelos internos propios.

Todo ello, está intrínsecamente relacionado la idiosincrasia² de los seguidores del supuesto líder, es decir, dependerá del grupo social concreto y de la sociedad en la que se halle el líder para que éste sea concebido como tal (Castro & Lupano, 2007). De este modo, según el contexto sociocultural en que se enmarque el proceso atributivo, se tomarán como principales ejes indicadores de liderazgo unos determinados rasgos o características.

3.5. Modelo de recursos cognitivos

El abanderado principal de este modelo de liderazgo es el ya mencionado Fiedler (1993). En sus estudios sobre el fenómeno del liderazgo aboga con la concepción del líder en base a características como la capacidad intelectual del individuo junto con su experiencia, puesto que ambas afectan ampliamente a la actuación del grupo. Sin embargo, Yukl (2008) sacó a la luz algunas debilidades y problemas de índole metodológicas del modelo expuesto. A pesar de ello, Yukl (2008) apuesta por esta teoría en base a la utilidad que en ella encuentra, ya que se centra en áreas poco estudiadas como son la habilidades del líder y sus seguidores.

Este modelo afirma que las órdenes dadas por el líder son más efectivas cuando el individuo del cual emanan es competente, está apoyado por los miembros del grupo y está tranquilo. Cuantos menos apoyos tenga, menos eficaz será el líder, teniendo los factores exógenos mayor influencia en el seno del grupo (Castro, 2006).

3.6. Modelo transformacional

Este nuevo modelo de liderazgo se ubica entre la frontera de los modelos teóricos clásicos de liderazgo y el nuevo liderazgo del siglo XXI. Este modelo parte de la creencia de motivar a los individuos de manera que lleguen más allá de los objetivos marcados inicialmente, pues busca alinear los objetivos profesionales con la realización personal. La motivación es el principal combustible de este proceso de liderazgo. En este estilo se incluye la función catalizadora e inspiradora del líder, pues éste es el único capaz de

² “Rasgos, temperamento, carácter, etc., distintivos y propios de un individuo o de una colectividad”.
<https://dle.rae.es/idiosincrasia>

motivar a sus seguidores a alcanzar los objetivos más complicados, incluso a conseguir aquello que no se veía factible según la situación de partida. El líder según este estilo de liderazgo es un gran amante del cambio, busca alterar aspiraciones, ideales, motivaciones y los mismos valores de sus seguidores con el último fin de superar los objetivos inicialmente fijados (Yukl, 2006). Además, este estilo de liderazgo, en contraposición con el liderazgo administrativo, tiene una dimensión moral, ya que quienes participan en él buscan ser impulsados a alcanzar una versión mejorada de sí mismos (French, W. L., Bell, C. H. & Zawacki, R. A., 1996).

Entre los principales autores de este modelo se mencionan los siguientes:

A partir del estudio previo de otros autores, Burns (1978) estudió en profundidad dos estilos de liderazgo: el transaccional y el transformacional. A modo de breve referencia al primero, este estilo busca satisfacer las necesidades de los seguidores del líder a través de una relación de dependencia entre ambos. En cambio, el líder transformacional ostenta dos cualidades esenciales: entablar relaciones y promover el cambio. De este modo, el liderazgo transformacional tiene lugar cuando varios individuos entablan relaciones entre ellos creando sinergias, de modo de aquellos que son líderes y aquellos que son seguidores se impulsan mutuamente a grados superiores de motivación.

Bass (1990) en su obra 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. Este líder ostenta como cualidades esenciales el optimismo y el entusiasmo que transmite a sus seguidores, al igual que su visión de futuro.

Como gran ejemplo de liderazgo transformacional, se debe mencionar a la figura de Gandhi (Matesanz, 2015), quien consiguió producir un cambio no solo en las personas sino en las propias instituciones de la India. Los valores principales en los cuales se basaba el liderazgo de Gandhi eran la no violencia y la igualdad, claro ejemplo donde 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 este ejemplo se puede afirmar que los líderes transformacionales son aquellos que inspiran a sus seguidores a sobrepasar y superar su egoísmo en aras del bien común. Los líderes transformacionales son aquellos

que tienen la habilidad de causar un profundo y extraordinario impacto en sus adeptos. De la misma forma, el ejemplo de Gandhi muestra como un individuo sin *potestas* alguna, pero sí con *auctoritas*, consiguió obtener un cambio de conducta en aquellos a los que iba dirigido su mensaje. Consecuentemente, a la hora de analizar el fenómeno del liderazgo la *auctoritas* juega un papel primordial.

3.7. Teorías de liderazgo emocional

Junto con el modelo de liderazgo transformacional se encuentran las Teorías de liderazgo emocional como uno de los modelos teóricos del siglo XXI. Los estilos de liderazgo dentro de estas teorías se basan principalmente en empleo y desarrollo de la inteligencia emocional del líder en sus seguidores. Según varios autores el liderazgo emocional consiste en la capacidad o habilidad de un individuo, el líder, de saber gestionar correctamente las emociones propias y las ajenas, de sus seguidores, con el fin de obtener una determinada reacción de los mismos, para así alcanzar el objetivo fijado (Goleman, Boyatzis & McKee, 2017).

Goleman, Boyatzis & McKee (2017) fueron los primeros en introducir este nuevo modelo de liderazgo basado en la inteligencia emocional. En base al mismo, en su obra *Primal Leadership* enumeran seis estilos distintos de liderazgo emocional. La característica principal que diferencia el modelo de liderazgo de Goleman, Boyatzis & McKee (2017) es el empleo del impacto emocional de los individuos a los que se dirige el líder orientado a la consecución de las metas fijadas. Se pretende obtener la respuesta o acción deseada través de la gestión de las emociones de los seguidores. Cada uno de los estilos busca un resultado distinto, por lo que según la situación y reacción que se pretenda deberá emplearse uno u otro estilo. Como se ha indicado anteriormente, en su obra, Goleman, Boyatzis & McKee (2017) desarrollan seis estilos distintos de liderazgo emocional, en función de la situación en concreto y el resultado que se pretenda obtener, por ello, no se pueden ordenar jerárquicamente, sino que el buen líder sabrá cuando es conveniente aplicar un estilo u otro.

Los seis estilos de liderazgo emocional son los siguientes:

En primer lugar, el estilo coercitivo es aquel donde el líder da órdenes e indica lo que hay que hacer desde una posición de superioridad y autoritaria. El resultado buscado en la consecución de la tarea encomendada en el menor tiempo posible. Goleman (2005), únicamente aconseja acudir a este estilo de liderazgo emocional cuando sea estrictamente necesario (por ejemplo, en situaciones de crisis, o cuando el factor inmediatez sea esencial), puesto que a la larga puede crear un ambiente hostil de trabajo, afectando negativamente al equipo y a los resultados. Esto se debe a que los miembros del equipo acabarían obedeciendo únicamente por miedo a represalias, es decir, no habría motivación ni colaboración. Ello supondría una pérdida cualitativa de talento para el equipo (Goleman, 2005).

En segundo lugar, el estilo orientativo es aquel propio del líder visionario, es decir, aquel que tiene una visión de futuro a largo plazo. Es su motivación por el camino que queda por recorrer la que inspira y motiva a los miembros del equipo. Al basarse en una visión a largo plazo, este estilo crea un alto grado de compromiso a la misma visión materializada en objetivos y metas tangibles. Éste es el estilo de liderazgo por autonomía, pues se suelen obtener los resultados deseados en la mayoría de situaciones en las que se emplea, ya que ante todo origina un alto nivel de motivación en los miembros del grupo (Goleman, 2005).

En tercer lugar, el estilo afiliativo toma como epicentro de actuación a las personas del equipo, es decir, todo gira en torno los individuos. El miembro del equipo como individuo está antes que la consecución de la tarea, por ende, los individuos gozan de libertad y flexibilidad a la hora de realizar la tarea encomendada. Este estilo de liderazgo crea un clima de trabajo agradable que afecta positivamente a los canales de comunicación existentes en el grupo. Se recomienda su uso para motivar a los miembros del grupo en situaciones de estrés (Goleman, 2005).

En cuarto lugar, el estilo democrático es aquel donde el líder y sus seguidores se posicionan en un plano de igualdad, es decir, los propios seguidores tienen voz y voto en los procesos de toma de decisiones. Este incremento en la flexibilidad concedida a los miembros del grupo se traduce a su vez en un incremento de responsabilidad. Este estilo aporta nuevos puntos de vista a la conversación, es decir, supone una nueva fuente de ideas. Sin embargo, únicamente se obtendrán dichos resultados óptimos cuando el grado

de formación y experiencia de los miembros del grupo sea similar al del líder (Goleman, 2005).

En quinto lugar, el estilo ejemplar es aquel en el que el líder fija unas metas u objetivos muy concretos pero irrealistas, esperando de su grupo un nivel de rendimiento extremadamente alto. Hay una falta de comunicación entre el líder y el grupo sobre las metas y objetivo a alcanzar. El clima de trabajo es agobiante y asfixiante, pues hay una alta orientación a la tarea y la motivación es prácticamente nula. El líder no ocupa la posición de guía que le corresponde y deja a su equipo “a la deriva”. Es un estilo que únicamente debe aplicarse en casos muy concretos, pues suele acabar destruyendo el espíritu de equipo dentro del grupo (Goleman, 2005).

En último lugar, el estilo formativo busca impulsar el talento del capital humano del equipo. A través de un análisis DAFO individual, se busca el desarrollo propio de cada miembro del equipo. El líder encomienda tareas complicadas y por encima de las capacidades del individuo con el fin de que estos se superen así mismos, asumiendo el riesgo al fracaso que se puede dar en el corto plazo, puesto que el principal objetivo es el desarrollo personal del miembro del equipo. Se trata de una inversión a largo plazo que acaba reinvirtiéndose en el grupo, pues el crecimiento de los individuos de un equipo supone el crecimiento del equipo en sí. Sin embargo, para que este estilo sea efectivo y eficaz debe darse una predisposición en los miembros del equipo a aprender y a superarse (Goleman, 2005).

A modo de recapitulación, un ejemplo de aplicación de este modelo de liderazgo emocional es el proyecto *Leaders Excellence* de la compañía Kraft Foods España (Balart Gritti, 2004). Este proyecto busca el desarrollo de sus managers, quiere convertirlos en verdaderos líderes. La principal diferencia de este proyecto formativo con otro proyecto de formación tradicional de directivos es que trabaja las famosas *soft skills*. Para poder estar al mando de un equipo y dirigirlo es necesario el desarrollo de habilidades emocionales, sobre todo, de gestión de emociones, pues al final un equipo esta formado por personas y las personas somos individuos que sentimos las 24 horas del día los 365 días del año. A través de este proyecto innovador Kraft Foods España tiene como objetivo convertir a su equipo directivo en auténticos gestores de personas y de emociones, y que

a través de la inteligencia emocional consigan transmitir el sentimiento y la cultura de Kraft Foods España, liderando a su equipo a nuevos niveles.

En esta trayectoria de modelos teóricos de liderazgo clásico, se aprecia el cambio de concepción del liderazgo y de la ponderación de las variables que dichas teorías usan para sustentar dichos modelos. Se parte de modelos estáticos basados principalmente en las características psicológicas de los líderes, de corriente esencialista e individualista, a modelos de corte más antiesencialista y relacional, donde el ambiente y la relación del individuo con el mismo adquiere especial importancia. Además, los últimos dos modelos: el modelo transformacional y la teorías de liderazgo emocional, emplean las denominadas *soft skills* para causar un impacto más trascendental en la actuación del seguidor, siendo el origen de su respuesta el estímulo emocional generado por el líder.

En base a la primera distinción de teorías del liderazgo que se expone al comienzo de este epígrafe se puede realizar la siguiente clasificación de teorías clásicas de liderazgo. Tomando como variables comunes la concepción del origen y la comprensión social de estas teorías, los modelos descritos anteriormente pueden clasificarse en base a estas dos variables de la siguiente forma (Ascorra, 2008):

	ORIGEN	
	ESENCIALISTA	ANTIESENCIALISTA
INDIVIDUAL	ESTUDIOS U OHIO ESTUDIOS U MICHIGAN GRID ADMINISTRATIVO EST. ESCANDINAVOS MANZ & SIMS (1991) LIDERAR V/S ADMINISTRAR (KOTTER 1991)	
INTERACCIONAL	MODELO DE FIEDLER Tº SITUACIONAL Tº LÍDER-MIEMBRO Tº. TRAYECTORIA-META. Tº. LÍDER-PARTICIPACIÓN	
RELACIONAL		Tº. CONSTITUTIVA

Ilustración 2. Categorización de las Teorías de liderazgo en función de su origen y la comprensión de lo social que privilegian.

Fuente: Ascorra, 2008

Concluyendo, en relación con los conceptos clave expuestos inicialmente, *auctoritas*, *potestas* y características personales del líder, se pueden enunciar las siguientes conclusiones sobre a los diferentes modelos teóricos de liderazgo tradicional:

- En relación con las características personales del líder, como ya se ha adelantado anteriormente, todas la teorías enuncian cuales son las características personales comunes del líder según su modelo. Las compartidas por todas son: carisma, capacidad de motivación, capacidad de organización y de toma decisiones. La primera diferencia evidente que se aprecia entre los distintos modelos es el grado de importancia que otorgan a este tipo de características personales del líder a la hora de fundamentar su posición de liderazgo, así se han distinguido aquellas teorías esencialistas de las antiesencialistas. Asimismo, las últimas teorías dan mayor importancia a aquellas características del líder en relación con su entorno y situación, frente a aquellas características más individualistas, es decir, adquiere mayor importancia el entorno y el comportamiento relacional del líder con el mismo y con sus seguidores. Asimismo, los últimos modelos teóricos del liderazgo, sobre todo las nuevas teorías del liderazgo emocional, hacen hincapié en una nueva característica fundamental que todo líder de éxito debe ostentar: la inteligencia emocional. Es decir, saber conectar con los seguidores a través de la empatía y la gestión de emociones, logrando un nivel de compromiso superior.
- En relación con el concepto de *auctoritas*, es palpable en los diferentes modelos teóricos tradicionales la presencia del mismo, en ocasiones de manera subliminal (no se utiliza dicho término en concreto, pero el concepto está presente). (Gardner, 1990). En la mayoría de las teorías se hace referencia a la *auctoritas* del líder en base a ciertas características personales que el mismo denota, por lo que ambos axiomas se encuentran intrínsecamente relacionados. Según el modelo en concreto la *auctoritas* del líder se fundamenta bien, en base a determinadas características específicas personales, bien en base a la relación del mismo con sus seguidores, o incluso su patrón de comportamiento. En todo caso, la gran mayoría de los modelos analizados basan su modelo teórico de liderazgo en la *auctoritas* que el líder ostenta, a pesar de que luego cada modelo fundamenta dicha *auctoritas* en base a distintos factores. Algunos autores (El Habchi & Padilla, 2020) sostienen que la *auctoritas* se fundamenta en las propias características personales del líder, junto con la capacidad que el mismo individuo

tiene de saber transmitir el mensaje correcto, en el momento adecuado y empleando el estilo de liderazgo más acorde. Esa capacidad de lectura psicológica y adaptación es lo que se denomina inteligencia emocional.

- En relación con el concepto de *potestas*, algunos modelos teóricos hablan de un estilo de liderazgo autoritario (Lewin, 1939), donde el líder ejerce como tal principalmente en base al poder que se le otorga por ocupar una determinada posición. Mas allá de ello, el concepto de *potestas* no tiene mayor presencia en el resto de los modelos teóricos del liderazgo. Exceptuando los modelos teóricos más recientes, aun no se llega a consolidar el debate sobre la diferencia entre *potestas* y *auctoritas* para valorar un estilo de liderazgo concreto, y el éxito del mismo.

Dado por finalizada esta primera gran sección del cuerpo del análisis con las conclusiones, se procede a exponer el siguiente epígrafe que engloba las otras dos grandes secciones del mismo cuerpo del análisis.

4. EL LIDERAZGO MODERNO O NUEVO LIDERAZGO DEL S.XXI

En primer lugar, se expondrá resumidamente los nuevos retos de las corporaciones y demás agentes en el liderazgo del siglo XXI, para luego continuar con el análisis concreto de las nuevas tendencias del liderazgo del siglo XXI: el liderazgo corporativo y el liderazgo de los *influencers*. A la hora de analizar la segunda (4. 1) y tercera (4. 2) sección del cuerpo del trabajo aquí expuesto, se partirá de las tres mismas claves previamente empleadas para analizar el fenómeno de liderazgo: *auctoritas*, *potestas* y características personales del líder. El objetivo de estas secciones es exponer los nuevos modelos de liderazgo del siglo XXI y poder analizar donde reside su éxito.

Actualmente, según las fuentes consultadas (De la Villa, 2004), se puede constatar la existencia de profundas diferencias en relación con la visión de las funciones y estilos de liderazgo, según el rango de edad. Así, los más jóvenes se decantan por un tipo de liderazgo basado en una mayor capacidad de cambio y adaptabilidad a las demandas

sociales y circunstanciales; mientras que los adultos y personas de mayor edad prefieren una perspectiva más personalista e individualista del liderazgo, en relación con las cualidades propias del líder y en el ejercicio de sus funciones (López & Sarabia, 1991). Es decir, en base a la clasificación de los modelos de liderazgo anteriormente expuestos, los jóvenes se identifican más con líderes de corte antiesencialista y con un estilo de liderazgo más orientado a las relaciones y la interacción con el entorno, en contraposición con los adultos y personas de la tercera edad que buscan líderes de corte más individualista y esencialista (Ascorra, 2008).

Ante esta disparidad, se aprecia la aparición de nuevos modelos y teorías de liderazgo, que nacen con el fin de satisfacer las demandas de aquellos más jóvenes, ya que en los mismos reside el futuro de nuestra sociedad. Todo ello, unido a la aparición y evolución tecnológica de las corporaciones internacionales, (empresas, redes, comunidades, ...) como principales agentes y ambientes de actuación de este fenómeno, propicia un ambiente dinámico donde surgen nuevos modelos de liderazgo.

Estos nuevos modelos de liderazgo continúan intentando dar respuestas a las mismas preguntas que se planteaban en los modelos clásicos, pero desde una nueva perspectiva. Buscan identificar una serie de características implícitas en el lenguaje coloquial con el que la sociedad se refiere a los líderes. Estos nuevos modelos abordan el fenómeno del liderazgo como contenido al igual que estilo (Fernández & Gironella, 2012).

Las sociedades están haciendo frente a constantes cambios, pues el entorno en el que actúan es dinámico, y deben adaptarse al mismo. En este entorno se encuentran una serie de fuerzas que se pueden clasificar de la siguiente forma: la tecnología, las crisis económicas, la naturaleza de la fuerza de trabajo, las costumbres sociales del momento, y la política mundial. Cada una de las mismas constituye un pilar argumentativo, anticipando los nuevos retos que deberán ser asumidos por los líderes de nuestro momento (Barahona, Cabrera & Torres, 2011).

Como se ha explicado, los nuevos paradigmas que deben abordarse por los líderes del momento tienen la peculiaridad de bifurcarse según dos generaciones bien distintas. Esto se ha denominado por algunos “la era de la colaboración”, pues el gran protagonista es el ordenador, que cambiará las relaciones laborales y sociales al igual que los tipos de

trabajo conocidos hasta entonces, donde el Internet se irá consolidando como principal herramienta social y laboral, brindando nuevas oportunidades a los usuarios. Este proceso tiene lugar durante los años 80, y las venideras generaciones ya han llegado al mundo con los procesos digitales al alcance de su mano, agilizando el procedimiento transformador de la revolución digital (Barahona, Cabrera & Torres, 2011).

Por un lado, estas nuevas generaciones (generación Y o *millennials* y generación Z) han sido también conocidas como “los digitales nativos”. Éstos son acuñados por Marc Prensky (2006) en su obra, explicando que dicho grupo de individuos son los mismos que nacieron al finalizar los años 80, los mismos que han crecido con el Internet a su alcance, junto con las nuevas redes sociales y medios de comunicación digitalizados, son los expertos de ellas. Son grandes procesadores de información y su método de aprendizaje es lúdico.

Por otro lado, se encuentran aquellos nacidos con anterioridad a los años 80, denominados “los inmigrantes digitales”. Éstos deben realizar una labor de renovación importante para no quedarse atrás de los avances tecnológicos implementados en las grandes empresas y corporaciones por sus líderes. Ello conlleva una cuantiosa labor de adaptación e integración en la nueva red tecnológica, donde algunos se quedarán por el camino (Prensky, 2006).

Esta nueva era de la colaboración puede definirse a partir de tres conceptos clave: la colaboración masiva a través de las nuevas modalidades de interacción social, flexibilizando las antiguas estructuras piramidales, pues se buscan nuevas sinergias a través de individuos con competencias y atributos distintos que aporten dinamismo; la sociedad del conocimiento, ya que hay acceso a información de primera mano a través del Internet; y, la aceleración de los cambios, pues la tecnología tiene un efecto disruptivo en la sociedad y en el entorno donde interactúa exigiendo a los agentes que se adapten lo antes posible a la nueva realidad (Barahona, Cabrera & Torres, 2011).

Tras esta breve explicación introductoria de la nueva realidad del fenómeno del liderazgo y los retos a lo que se enfrenta, se expondrán a continuación dos de sus mayores exponentes en el siglo XXI: el liderazgo corporativo a través de líderes emblemáticos como Steve Jobs; y, el liderazgo en las redes sociales de los *influencers*.

4.1. Liderazgo corporativo: el ejemplo de Steve Jobs

A continuación se introduce el liderazgo corporativo y sus principales agentes, a modo de introducción, para luego analizar el estilo de liderazgo y de *management* de Steve Jobs, al igual que sus claves de éxito. Posteriormente se valora dicho estilo de liderazgo en base a los tres axiomas fundamentales ya empleados en secciones anteriores: características personales del líder, la *potestas* y la *auctoritas*.

Actualmente, las relaciones tanto sociales como laborales dentro y fuera de las grandes corporaciones es dirigida por individuos con características y competencias distinguidas y compartidas entre ellos. Son seres sociales, que les gusta estar rodeados de gente con la que interactuar, pues tienen la fiel creencia que es ahí, en esas pequeñas pero múltiples interacciones donde se crea el valor añadido. De este modo, la estructura piramidal de derrumba convirtiéndose en redes, donde las antiguas posiciones de las pirámides se convierten en puntos de conexión, a partir de los cuales se tejen estas nuevas y complicadas redes, basadas en relaciones de igual a igual (Barahona, Cabrera & Torres, 2011).

La buena configuración de esta red y su buen funcionamiento dependen en gran parte de la labor de sus líderes, que tienen un papel omnipresente, donde la buena comunicación es la herramienta clave de actuación. Se pueden citar tres factores esenciales para tener en cuenta por todo líder que busque implementar procedimientos innovadores y creativos: la misión, la visión de la empresa, y el comportamiento de los individuos que participan en ella. Como el capital humano es el corazón de la organización, un buen líder debe saber en quien poder confiar, que le respete, que aporte, participe, es decir, debe saber identificar a personas que sean dinámicas (Barahona, Cabrera & Torres, 2011).

Este nuevo contexto supone un cambio en la manera de liderar y organizar las corporaciones del momento. Este cambio ha sido gradual pero cada vez más profundo ya desde principios del siglo pasado, pues la sociedad ha evolucionado, se ha adaptado a la nueva era de la colaboración. Mientras que el Internet y las redes sociales han revolucionado los medios de comunicación, el flujo de información, las relaciones sociales, las infraestructuras y medios de transporte, la variedad de conocimiento

disponible y compartido por la población mundial, las técnicas de *management*, los modelos de liderazgo en la mayoría de las ocasiones continúan siendo los mismos. Si los líderes del siglo XXI pretenden implementar herramientas antiguas a nuevos retos y desafíos, acabarán generándose graves problemas en las corporaciones (Barahona, Cabrera & Torres, 2011).

Es por ello importante analizar aquellos líderes y su modelo de liderazgo que rompieron las reglas, anticipándose a los cambios transgresores que el Internet y la revolución tecnología traían con ellos a nuestra sociedad.

Bill Gates y Steve Jobs son los dos grandes ejemplos de líderes del siglo XXI, que han sabido adaptarse a las nuevas demandas sociales, siendo los mismos precursores de la revolución digital. Como bien indica el anuncio de Apple “*Think Different*” de 1997, aquellas personas que son lo suficientemente locas como para creer que pueden cambiar el mundo, son las que realmente lo hacen (Isaacson, 2012). Estos dos individuos revolucionaron una multitud de industrias como la animación de películas, los dispositivos tecnológicos (ordenadores, *tablets*, *smartphones*, ...), el marketing digital y las *retail stores*. Pues, lo singular de estos líderes es que no sólo se adaptaron y previeron el cambio social que se estaba produciendo en nuestra sociedad, sino que fueron los propulsores del mismo, con la creación de las compañías actualmente más valiosas del mundo: Apple y Microsoft (Isaacson, 2012).

Tomando el ejemplo de Steve Jobs como líder que triunfó en la nueva era digital, se pueden identificar una serie factores claves de su *management* o *way of doing business*, que catapultaron a Apple como líder mundial de su sector. Ante todo, la esencia propia de Steve Jobs era su personalidad integral, presente en cada eslabón de la cadena. Además, la relación entre el líder, Steve Jobs, y sus adeptos, sus empleados, se caracterizaba por alto grado de exigencia y de presión, ejercido por el primero sobre los segundos. Esta dureza con la que Steve Jobs se solía dirigir a sus empleados buscaba sacar la mejor versión de estos últimos. A pesar de la tensión ejercida sobre los empleados, éstos reaccionaban positivamente, pues los trabajadores identificaban a Steve Jobs, no solo como su jefe, sino como su líder. Éste último a través de su personalidad, como se ha indicado anteriormente, sabía inspirar y transmitir su pasión, de forma que los trabajadores llegaban a sentir esa misma pasión como propia (Isaacson, 2012).

Retomando, los principales factores clave del éxito de Steve Jobs como líder son los siguientes:

El primero de ellos, es saber focalizar. Un buen líder debe tomar decisiones importantes, lo cual supone valorar opciones, optar entre las mismas y adoptar una de ellas, prescindiendo del resto. En este proceso, el líder proyecta que camino quiere seguir en base a las expectativas existentes. Esta proyección de futuro es importante en el proceso de toma de decisiones, pues en base a la misma, el líder decidirá focalizarse en una opción u otra. Steve Jobs tenía claro que no es posible mantener muchos frentes abiertos al mismo tiempo si lo que se busca es el éxito, y así se lo demostraba a sus empleados: cada año únicamente se iniciaban tres nuevos proyectos, de una lista de 10 confeccionada por los “top 100” de Apple, y era el mismo Jobs quien decidía cuales serían los ganadores (Isaacson, 2012).

En relación con la capacidad de focalizar en la toma de decisiones, el estilo de liderazgo de Jobs buscaba la simplificación de todo proceso y función, es decir, eliminar lo innecesario para exaltar la esencia. Esta misma simplicidad que aplicaba en el diseño de sus productos, también se manifestaba en su estilo de *management*. Los trabajadores sabían cual era el resultado esperado de su trabajo y tenían claro el canal de comunicación. Esto creaba un ambiente de tranquilidad, pues cada uno sabía que se esperaba de él, e incluso podía anticipar si había errado en alguna de sus acciones. Este afán por la sencillez también se aprecia en los propios productos Apple, pues resultan relativamente sencillos de usar (Isaacson, 2012).

Steve Jobs no solo demostró ser un gran líder entre sus trabajadores, sino que también fue aclamado por los consumidores de Apple, llegando a ser fans de Apple. Este nivel de penetración entre su público objetivo, que incluso roza la obsesión en algunos casos, se debe al grado de implicación y responsabilidad de Steve Jobs y de Apple en la experiencia del usuario al entrar en contacto con un producto Apple. Esta realidad denota un toque controlador encubierto bajo el sentimiento de responsabilidad de la personalidad de Steve Jobs, que suele ser característico en los líderes (Ascorra, 2008). Él sabía cual era el mensaje que quería transmitir y no permitiría que nada ni nadie se interpusiese en su camino. La determinación, constancia y sacrificio, que a veces se traducían en malos

resultados a corto plazo, convirtieron a Apple en más que una empresa, sino en un líder mundial de tecnología e innovación, traduciéndose dicho éxito en resultados extraordinarios (se adjunta Ilustración 3 a continuación). Asimismo, otro de los grandes rasgos distintivos de los líderes, es la creatividad y capacidad de imaginación. Un ejemplo de dicha creatividad en Steve Jobs se aprecia en la misma revolución digital y tecnológica que lideró en nuestra sociedad con sus nuevos productos, pues con él apareció el iPod que eclipsó el mercado de los CDs (Isaacson, 2012).

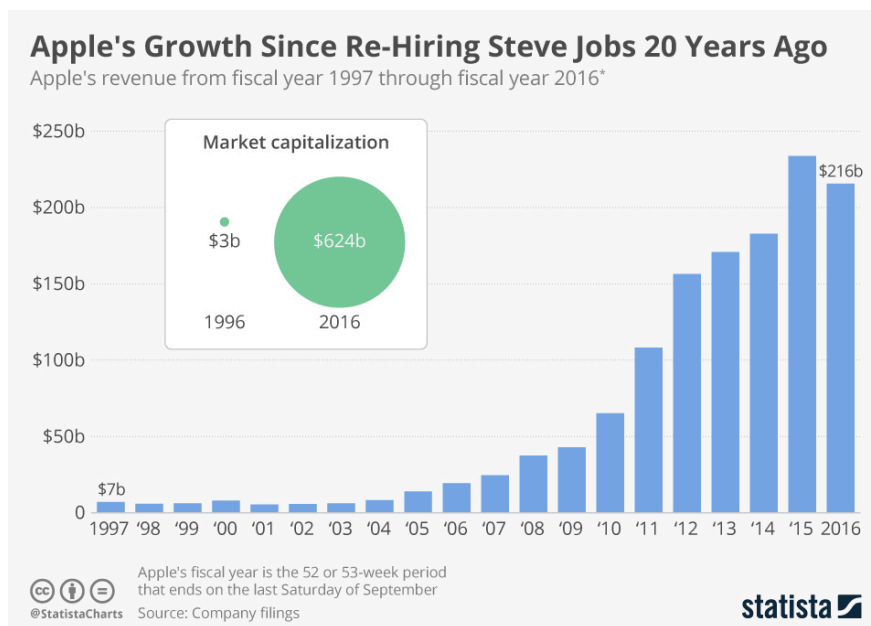


Ilustración 3. Crecimiento de Apple en billones de dólares desde el regreso de Steve Jobs desde 1997 hasta 2016 (tomando como referencia el año fiscal de la compañía).

Fuente: Apple, 2016.

Otro de los factores claves del éxito de Steve Jobs en su liderazgo fue su capacidad de intuición y lectura de las necesidades de su público objetivo. Pues, se anticipaba a las mismas e incluso las creaba. Esto supone un gran capacidad de empatía y estudio psicológico de dicho público, el cual no deja de estar guiado por el instinto propio. Es aquí donde se distingue a un buen líder de un simple superior. A su vez, esto va unido a la sensación de libertad creativa e imaginativa que Steve Jobs transmitía a su equipo, pues era capaz de inspirarles para conseguir lo imposible (Tanvi & Zubin, 2014).

Sin embargo, esta capacidad de motivar a su equipo, en ocasiones, partía de un comportamiento negativo hacia los mismo miembros, haciendo más hincapié en los fallos que en los aciertos, con fin de enmendar los primeros. A pesar de ello, la recompensa

final de un trabajo bien hecho era mucho más satisfactoria y acababa compensando los previos comentarios negativos (Isaacson, 2012). Esta conducta en los trabajadores parece chocar con los modelos tradicionales de liderazgo donde el líder autoritario mostraba su poder a través de dichos comentarios negativos (Lewin, 1939), mientras que Steve Jobs, a pesar de que en ocasiones abusaba de dichos comentarios, era reconocido como líder y era respetado por su pasión y dedicación al equipo. Pues al final se exigía a sí mismo incluso más que a sus trabajadores (Tanvi & Zubin, 2014).

Por último, y en relación con la inteligencia emocional de Steve Jobs, el factor humano era determinante en su estilo de *management*. La empresa Apple al final es una red humana interconectada entre sí y amparada por un fuerte soporte tecnológico, como la gran mayoría de corporaciones actuales. Steve creía en la realidad del directo, en la espontaneidad de las ideas y en ese clima trabajaba su equipo. Su manera de pensar rompía las reglas conocidas hasta entonces, y era en esa anarquía donde florecían los nuevos proyectos, pues sus trabajadores creían posible lo imposible (Tanvi & Zubin, 2014). Aquí podemos apreciar la aplicación de las Teorías del liderazgo emocional, cuanto que Steve Jobs demuestra su capacidad de gestión de las emociones de sus seguidores siendo capaz de impactar en los mismos a través de la creación de estímulos emocionales como la ilusión, la esperanza o la invencibilidad.

En resumidas cuentas, Steve Jobs a través de Apple, junto a otras figuras, propulsó el cambio de los modelos de liderazgo clásicos seguidos hasta entonces. Fue un transgresor anticipando la nueva realidad digital que iba a implantarse en nuestras vidas. Sus novedosos y controvertidos métodos de liderazgo se basaban en tres pilares fundamentales: aportar resultados extraordinarios, promover la innovación a través libertad creativa y anticipar o incluso crear las necesidades de los consumidores. Fue un líder controlador pero inspirador, que hizo lo de lo imposible una realidad.

Tras analizar el estilo de liderazgo de Steve Jobs y las claves de su éxito, se procede a su valoración en base a los tres axiomas fundamentales, ya empleados en la primera sección de este trabajo: la *auctoritas*, la *potestas* y las características personales del líder. Consecuentemente se han obtenido las siguientes conclusiones:

- En relación con las características personales, se puede concluir que los rasgos característicos de la personalidad de Steve Jobs han jugado un papel

extremadamente importante en su estilo de liderazgo y en la manera en la que ha organizado el imperio de Apple. Como se ha explicado, su personalidad estaba presente de manera omnipresente en todos los ámbitos de la corporación. Algunos de los rasgos personales de Steve Jobs que influyen en su estilo de liderazgo coinciden con varias de las características personales enunciadas en los modelos teóricos de liderazgo tradicional, como son: la capacidad de motivación, el carisma, la capacidad de visión, empatía, la adaptabilidad, la capacidad de imaginación y creatividad (Isaacson, 2012). Sin embargo, también se encuentran varias contradicciones entre el estilo de liderazgo de Steve Jobs y algunos modelos clásicos tradicionales (como se ha mencionado la paradoja del estilo autoritario de Lewin y su efecto contrario en el estilo de Steve Jobs). Pues, el estilo de liderazgo de Steve Jobs mezcla conceptos de varios modelos distintos tradicionales, escapando de los axiomas fundamentales de estos últimos, de forma que los mismos quedan obsoletos para explicar su estilo de liderazgo. El empleo de la inteligencia emocional es claro en el estilo de liderazgo de Jobs (Isaacson, 2012), pues él era consciente de donde residía el valor real de la compañía: en las personas. De este modo, Steve Jobs empleaba un estilo de liderazgo afiliativo, mezclado con otros estilos de liderazgo emocional.

- En relación con la *auctoritas*, Steve Jobs era y es una figura de líder, reconocida como tal no solo por sus empleados sino también por los consumidores de sus productos y *fans*. Dicho poder socialmente reconocido ha legitimado su posición de líder en Apple y en la propia sociedad digital. Su trayectoria profesional, sus logros y su manera de interactuar con el entorno han catapultado su figura al éxito. Pues transmite un mensaje esperanzador e inspirador a su audiencia: un ciudadano de a pie, de la nada puede construir un imperio y triunfar, si confía en sí mismo y en su idea. El caso de Steve Jobs es un claro ejemplo de cómo la *auctoritas* es un reflejo de la personalidad del líder. Pues, la personalidad carismática de Steve Jobs, y su visión revolucionaria han atraído e influido a su público, otorgándole autoridad moral en los pasos que ha tomado en su carrera profesional. Sin embargo, el hecho de que este mismo individuo también ostentase *potestas* dentro de la corporación oscurece en ocasiones si el afán de superación de sus trabajadores y de su equipo parte de la admiración y respeto que sienten por él, o si bien dicho

afán parte del miedo a las duras críticas y personalidad controladora del mismo Steve Jobs (Tanvi & Zubin, 2014).

- En relación con la *potestas*, en ocasiones Steve Jobs, en su posición de líder puede llegar a abusar del poder que ostenta como CEO y fundador de Apple. Tal y como se ha explicado, la personalidad de Steve Jobs en ciertas ocasiones llega a ser controladora y obsesiva. Dicha conducta se plasma en la manera en la que se relaciona con sus inferiores, exigiendo resultados extraordinarios, y presionándoles de manera excesiva o a partir de un mensaje de contenido negativo con fin de obtener la respuesta deseada: realizar la tarea encomendada de manera excepcional. Según los estilos de liderazgo de Lewin (1939), en estos casos el estilo de liderazgo situacional es de corte autoritario, a pesar de que, en otras ocasiones, por ejemplo, cuando lleva a su equipo a un retiro con el objetivo de que estimular su creación imaginativa, participando como uno más del equipo, el estilo de liderazgo es democrático (Lewin, 1939). A su vez, también se aprecia el uso de un estilo de liderazgo coercitivo en estas ocasiones, en base al modelo de liderazgo emocional de Goleman (2005), pues abusa de su posición con el fin obtener unos resultados determinados en el menor tiempo posible. Sin embargo, esta actuación puede incitar a pensar en que en realidad el estilo de liderazgo emocional es de corte formativo, pues busca el desarrollo personal de los miembros de su equipo al encomendarles tareas retadoras.

De esta forma, se aprecia como el estilo de liderazgo o *management* ejercido por Steve Jobs, rompe con los moldes precedentes, y sienta las bases de un nuevo estilo de liderazgo principalmente basado en la libertad de creación, la capacidad de “*deliver results*” (orientado a la tarea), y en la propia figura de Steve Jobs como líder inspirador y motivador. El mismo ha sabido obtener su *auctoritas* a través de un buen uso de su *potestas*, de los rasgos propios de su personalidad y de una correcta gestión de su inteligencia emocional. Dicho estilo ha marcado un antes y un después en los modelos de liderazgo corporativo implementados por las corporaciones (Isaacson, 2012).

4.2. Las redes sociales como herramienta clave

Antes de adentrarnos en la exposición y análisis del fenómeno *influencer*, conviene explicar aquella herramienta o entorno en el que dichos *influencers* han nacido, al igual que su funcionamiento. Con ello se pretende acercar de una forma más completa el liderazgo de los *influencers*.

Actualmente, las redes sociales se consolidan como una nueva fuente de liderazgo (El Habchi & Padilla, 2020). Desde su aparición propulsada por la expansión del Internet, en 2004 con la pionera y más famosa de ellas, Facebook, seguida el año siguiente por YouTube, y posteriormente Twitter en 2006 e Instagram en 2010, han crecido exponencialmente. De hecho, a principios de 2020 casi el 50% de personas a nivel global tenía una cuenta de usuario en alguna las redes sociales existentes. Este porcentaje se traduce en un mercado de 3,8 billones de personas (We are Social & Hootsuite, 2020). Actualmente 4,5 billones de personas tienen acceso al Internet, es decir, casi el 60% de la población mundial está *online*, y los últimos estudios prevén que casi más de la mitad de la población mundial usará alguna red social a mediados de 2020 (We are Social & Hootsuite, 2020).

Con el golpe de la pandemia de la COVID – 19 el papel de las redes sociales, el Internet y sobretodo, el *e-commerce*, a través de estas mismas plataformas, ha llegado a nuevos niveles, pues cada vez hay más individuos realizando quehaceres cotidianos en las redes sociales (ir a la compra, comprar productos, ir a clase *online*, ...). El número de personas con acceso a Internet a incrementado un 7% desde enero de 2019, y el número de personas en redes sociales ha incrementado más de un 9% desde el año pasado. Además, 5,19 billones de individuos usan un *smartphone*, es decir, casi el 70% de la población mundial. Estas cifras demuestran que el número de individuos conectados a redes sociales aun tiene un largo camino que recorrer para equipararse con los números de la población con acceso a Internet a través de un *smartphone*, es decir, ya siendo un mercado inmenso tiene un potencial de crecimiento muy alto (El Habchi & Padilla, 2020). El gran atractivo de estas plataformas es que crean comunidades de usuarios a gran escala donde la conectividad es prácticamente inmediata y directa.

En la siguiente tabla se expone el ranking a 25 enero de 2020 de las redes sociales más usadas basado en el número de usuarios activos mensuales, cuentas activas, audiencia publicitaria en las plataformas (en millones). En los primeros puestos se encuentra Facebook, seguida de YouTube, WhatsApp (adquirida por Facebook) y FB Messenger, y ya en sexto puesto Instagram. Resulta relevante comentar que TikTok ocupa el séptimo puesto justo por detrás de Instagram y a poca distancia de este último, pues TikTok antes de la pandemia de la COVID – 19 no ocupaba ni el último puesto en el ranking (We are Social & Hootsuite, 2020).

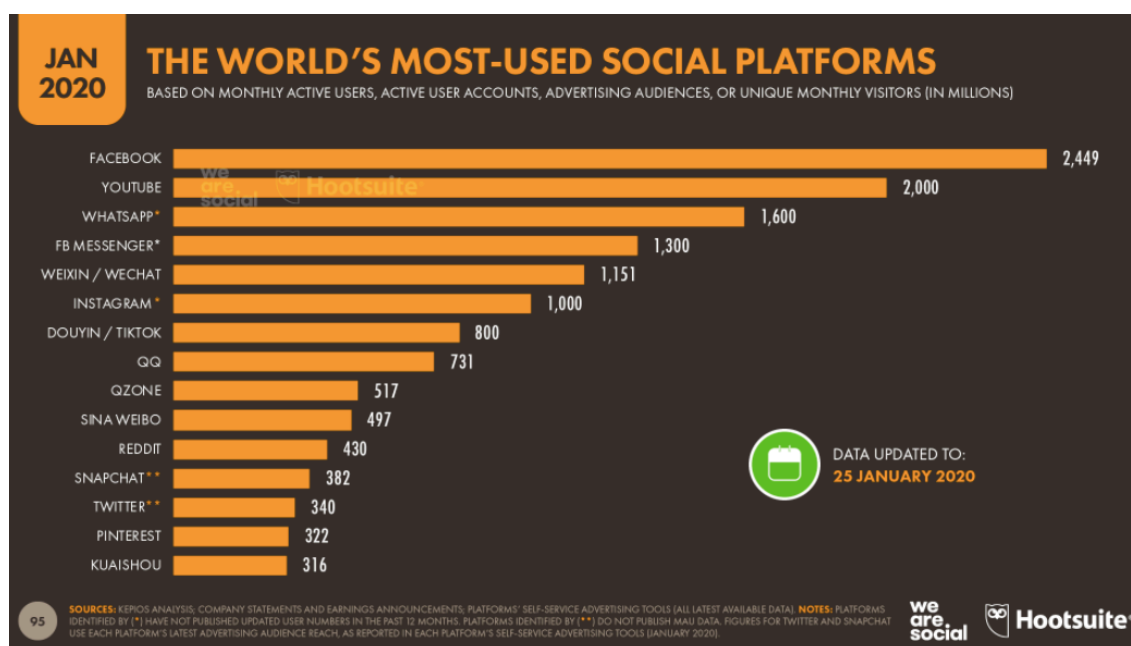


Ilustración 4. Las redes sociales más usadas del mundo a 25 de enero de 2020, basado en el número de usuarios activos mensuales, cuentas activas, audiencia publicitaria en las plataformas (en millones).

Fuente: We Are Social & Hootsuite, 2020

Según recogen las fuentes, el 48% de los individuos conectados a Internet estaban en redes sociales en el orden recogido en la Ilustración 4. Teniendo en cuenta que Facebook Messenger y WhatsApp pertenecen a Facebook, esta red social se consolida como la número uno frente a su principal competidora YouTube (El Habchi & Padilla, 2020).

Estos datos muestran que las redes sociales se consolidan como nuevas plataformas de comunicación, mostrándose como nuevos mercados sin explotar. Las redes sociales son especialmente valiosas para las compañías por la base de datos que albergan en función de su número de usuarios, pues detrás de las mismas se esconden enormes comunidades de individuos interconectados a los que se puede acceder a través de un simple *post*, vídeo

o *tweet*. Estas redes sociales han simplificado la manera de llegar al público objetivo para las empresas, o en el caso de los líderes, para llegar a sus seguidores e incrementar su popularidad, o incluso crearla. Es por todo ello que las redes sociales no son sólo una plataforma de usuarios interconectada o un nuevo nicho de mercado por explotar, que también, sino que son una nueva fuente de liderazgo.

Tomando como ejemplo Instagram, por ser la red más usada por los *millennials*, los cuales pueden llegar a usar hasta cinco tipos distintos de redes sociales. Además, así lo demuestran las estadísticas, ya que el 66% de sus usuarios en esta red tiene una edad inferior a 39 años. Esta red social se caracteriza por su sencillez, pues resulta muy visual y directa. Los usuarios tienen su red de contactos que pueden ver las fotos que han subido como *post*, darle a *like* o hacer un comentario. A su vez dispone de la opción de subir fotos y vídeos por un periodo de 24 horas, que se conocen como Instagram *Stories*. Es esta simplicidad y su acabado profesional donde reside el éxito de su penetración en el público objetivo, al igual que la posibilidad de uso en cada post de los *hashtgs* y etiquetas, pues es una manera de incrementar el nivel de compromiso de los usuarios con la red. Además, una de las últimas grandes actualizaciones de esta red social supuso la inclusión de la opción de comprar productos que apareciesen etiquetados en un *post*. Instagram se ha convertido en una gran tienda virtual donde ciertos usuarios con gran poder de influencia son la principal técnica de marketing de las grandes *retail stores* (El Habchi & Padilla, 2020). Es aquí donde nace el fenómeno *influencer*, pues Instagram ha hecho posible que sus usuarios puedan formar parte del día a día de sus ídolos, celebridades políticas, famosos o cualquier otra institución de notoria importancia. Así, según El Habchi & Padilla (2020: 73) a través de estas interacciones en las redes sociales entre líder y seguidor “*se crea un nexo empático virtual tan fuerte que hace innecesario el encuentro tú a tú físico*”.

Como se puede apreciar, las redes sociales se consolidan como entes propios, y se han convertido en la principal vía de comunicación de celebridades, figuras públicas e incluso gracias a ellas han emergido nuevos líderes sociales por su popularidad en las mismas. Sin embargo, la alta efectividad de esta herramienta tiene un componente oscuro, pues su alto nivel de penetración en el público objetivo (principalmente los *millennials*), en parte se debe a la adicción que las redes sociales pueden desencadenar en sus usuarios. Según los estudios recogidos por Santamaría de la Piedra & Meana (2017: 446) las tres variables

fundamentales que influyen en el desarrollo de dicho componente adictivo son “*la facilidad de acceso al producto, el entorno comprensivo y tolerante ante esta realidad y los factores del sujeto que favorecen la dependencia*”. Otras investigaciones desarrollan el concepto o fenómeno de “miedo a perderse algo” o “*fear of missing out*” a la hora de explicar dicha adicción a la redes sociales, que se traduce en la necesidad del usuario de estar *siempre* conectado (Tarsha, 2016; Przybylski, Murayama, Dehaan, & Gladwell, 2013).

En conclusión, las redes sociales se consolidan como una de las principales herramientas de actuación de los nuevos líderes de este siglo, los *influencers*. Esto se debe principalmente a su alto grado de eficiencia y efectividad, para que el líder alcance su meta u objetivo, en parte como consecuencia a la adicción que las mismas generan. Estas plataformas suponen una vía de comunicación continua e ininterrumpida entre líder y seguidores, lo que genera un mayor compromiso de los últimos a los mismos líderes de las redes sociales, los *influencers*. Estos nuevos líderes, la mayoría forman parte de la generación *millennial* (años 1980-2000 según un artículo de la revista *Time*) (Stein, 2013), es decir, han nacido en pleno *boom* tecnológico y casi con un *smartphone* en la mano. De esta forma, han sabido explotar el nicho de mercado presente, pues los mismos han digitalizado el fenómeno de liderazgo, evolucionado los modelos clásicos con la inclusión de estas nuevas herramientas tecnológicas. Asimismo, como se expondrá a continuación esta herramienta no otorga *auctoritas* ni *potestas* en sí por su mero empleo, sino que el propio individuo en la red social a través del uso personalizado que le dé, se podrá llegar a consolidar como *influencer*.

4.3. Nuevos líderes: la figura del “influencer”

En primer lugar, se introducirá el concepto de *influencer* y su asentamiento a través de las redes sociales previamente analizadas. A continuación se expondrá su estilo de liderazgo a través de dos casos concretos de *influencers*, que posteriormente serán analizados según tres claves principales del fenómeno del liderazgo: características personales del líder, la *auctoritas* y la *potestas*.

El concepto *influencer* es un término que no tiene una única definición debido a su reciente aparición. Estos individuos pueden ser considerados como las celebridades de

las redes sociales, pues su estatus se debe en parte a las propias redes, que le han aportado autoridad, crecimiento y poder. Los pioneros en hablar de dichos líderes de opinión fueron Elihu Katz y Paul F. Lazarsfeld en su obra *Personal Influence*. En la misma describen a los líderes de opinión como aquellos individuos con capacidad de influir entre aquellos que se encuentran dentro de su círculo de alcance social (El Habchi & Padilla, 2020). A su vez, para poder entender este fenómeno es indispensable abordarlo desde el punto de vista del *marketing*, así según recoge Santamaría de la Piedra, & Meana (2017: 455-456) “*se entiende por influenciar la persona que influye de manera significativa en la decisión de compra del cliente —nunca siendo directamente responsable de la misma— básicamente porque el cliente le otorga cierto estatus de autoridad debido a su conocimiento sobre un sector o área en concreto*”.

De este modo, a pesar de que algunos usuarios en Instagram tienen muchos seguidores, ello no siempre conlleva ser *influencer*. La clave se encuentra en interactuar con los seguidores y así fortalecer el vínculo entre el *influencer*, como líder, y sus seguidores como su comunidad. Consecuentemente, la diferencia reside en que el hecho de tener autoridad no convierte a dicho individuo el líder, pues ciertas celebridades, famosas y con poder, tratan de encontrar en Instagram la influencia que no tienen en la vida real (El Habchi & Padilla, 2020).

A continuación se adjunta la Tabla 3 donde se recogen el top 10 de usuarios en Instagram con más seguidores:

Tabla 3. El top 10 de cuentas con más seguidores en Instagram en mayo 2020.

Ranking	Perfil de Instagram	Usuario	Profesión	Seguidores
1	@instagram	Instagram	Red social	350 millones
2	@cristiano	Cristiano Ronaldo	Futbolista	220 millones
3	@arianagrande	Ariana Grande	Cantante	187 millones
4	@therock	The Rock	Actor	184 millones
5	@selenagomez	Selena Gómez	Cantante	177 millones
6	@kyliejenner	Kylie Jenner	Empresaria	177 millones
7	@kimkardashian	Kim Kardashian	Empresaria	171 millones
8	@beyonce	Beyoncé	Cantante	146 millones
9	@neymarjr	Neymar Jr.	Futbolista	138 millones
10	@justinbieber	Justin Bieber	Cantante	136 millones

Fuente: El Habchi & Padilla, 2020.

Dentro del top 5 del ranking únicamente se posiciona una cuenta empresarial, Instagram, como número uno, mientras que el resto de las cuentas del ranking en su totalidad son perfiles privados de celebridades a través de los cuales éstas interactúan con sus *fans*. Según informan El Habchi & Padilla (2020: 77) resulta casi imposible ser *influencer* sin tener poder de notoriedad en la red, es decir, seguidores. De este modo, y en relación con lo anteriormente explicado, el número de seguidores en las redes sociales es una condición necesaria pero no determinante para ser considerado líder de opinión o *influencer*. Además del número de seguidores en una red social, como por ejemplo Instagram, existen otros indicadores más fiables sobre el nivel de influencia de un perfil como: el número de publicaciones y la frecuencia con la se publican, ratio de seguidores-seguidos, número de visualizaciones de un post, número de comentarios, número de reacciones producidas, número de clics a los enlaces publicados, ... (El Habchi & Padilla, 2020).

Casos concretos de liderazgo en las redes sociales:

A continuación se comentarán dos casos opuestos de liderazgo en las redes sociales a través de la figura del *influencer*:

Por un lado, un claro ejemplo de *influencer* consolidada por las redes sociales, o *social media influencer*, es el de Aida Domènech Pascual, también conocida como Dulceida. Es decir, Aida era una persona totalmente corriente y anónima que a través de las redes sociales ha llegado a ser reconocida como personaje público. Pues desde sus inicios en 2007 a través de su cuenta en Fotolog, su presencia en las redes no ha hecho más que crecer. Actualmente su cuenta de Instagram tiene más de 2,5 millones de seguidores, y en su cuenta de YouTube más de 2 millones de suscriptores. En palabras de Mediakik (2017) es una mega *influencer* al tener entre 1 y 5 millones de seguidores en sus cuentas de redes sociales (Vinader-Segura, Vicente-Fernández, & Gallego-Trijueque, 2020).

Dulceida pertenece a la ya mencionada generación *millennial* o nativos digitales, pues nació en Barcelona en el 1989. Su presencia en la mismas redes se basa en un estilo de comunicación y liderazgo multicanal, profesional y, en relación con su trabajo de *marketing*, dicho estilo está enfocado a obtener un incremento de presencia, imagen y

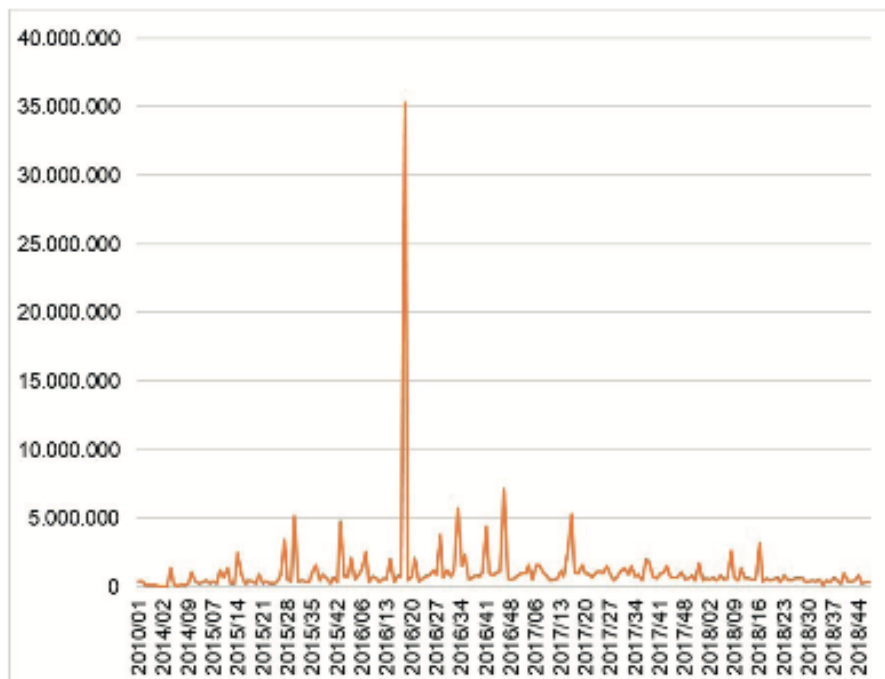
ventas para las empresas y marcas con las que trabaja, principalmente en el sector de la moda y del cuidado personal (Vinader-Segura, Vicente-Fernández, & Gallego-Trijueque, 2020).

Gracias a su poder de liderazgo e influencia en su comunidad, consolidados por su estilo de comunicación e interacción con sus seguidores, que se analizará a continuación, ha pasado de realizar producciones *amateur* de productos de estética que ella recomendaba, a construir de ello un modelo de negocio rentable. Su principal público objetivo es la Generación Z, que ostenta un dominio pleno de la redes sociales, cimiento principal sobre el que sustenta dicho modelo de negocio, estilo de liderazgo y de comunicación empleado por Dulceida (Vinader-Segura, Vicente-Fernández, & Gallego-Trijueque, 2020). Además, su éxito se materializa en su número de seguidores entre otros factores clave, pues es la *influencer* de moda en España con más seguidores (Metricool, 2018). A pesar de ello, el éxito de su consolidación como *influencer* no reside únicamente en las colaboraciones realizadas con numerosas y famosas marcas, sino en ese componente íntimo y cercano que incrementa el grado de compromiso y nivel de involucración de sus seguidores. Dicha intimidad y comunicación cercana, como si fuera una amiga de sus seguidores, es lo que hace el perfil de Dulceida humano y no un simple modelo de negocio de *marketing*, de forma que en palabras de Sanguino (2018), “*la acaba elevando a ídolo*”.

Según el pormenorizado análisis y estudio dirigido por Vinader-Segura, Vicente-Fernández, & Gallego-Trijueque (2020) de la cuenta de YouTube de Dulceida, desde el 27 de junio de 2010 hasta el 26 de diciembre de 2018, teniendo como muestra la totalidad de vídeos subidos a la plataforma en el periodo descrito, es decir un total de 207 vídeos, se obtienen los siguientes resultados y conclusiones.

En relación con la media de visualizaciones por vídeo subido al año, el siguiente gráfico muestra que la reproducción de vídeos aumenta a partir de 2015, pero aun así el rendimiento continúa siendo inconsistente.

Gráfico 1. Número de visualizaciones por vídeo (2010-2018).



Fuente: Vinader-Segura, Vicente-Fernández, & Gallego-Trijueque, 2020.

A pesar de apreciarse un crecimiento constante a partir de 2016 en el número de suscriptores, se pueden señalar una serie de momentos concretos dentro de la carrera profesional de Dulceida que la catapultaron a la fama. Un ejemplo claro es el vídeo “*Kiss Challenge* con mi novia” alcanzando record de visualizaciones, como consecuencia del debate relativo a la orientación sexual de la *influencer*, lo que a su vez supuso un gran incremento en el número de *likes*, *dislikes* y comentarios en el *post* del vídeo. Según se recoge en el estudio y se muestra en la siguiente Tabla, la *influencer* aumenta su porcentaje de participación con sus seguidores y viceversa en sus *post* de forma progresiva (Vinader-Segura, Vicente-Fernández, & Gallego-Trijueque, 2020).

Tabla 4. Visualizaciones y grado de interacción con la audiencia (2010-2018).

Año	Visualizaciones	Likes	Dislikes	Participación	%
2010	393.849	4.400	289	4.689	1,2%
2013	878.600	11.200	351	11.551	1,3%
2014	2.395.123	35.887	1.296	37.183	1,6%
2015	37.400.675	700.000	19.397	719.397	1,9%
2016	98.524.570	2.592.000	96.952	2.688.952	2,7%
2017	58.789.002	2.782.900	74.208	2.857.108	4,9%
2018	31.058.778	1.610.000	43.985	1.653.985	5,3%
Total	229.440.597	7.736.387	236.478	7.972.865	3,5%

Fuente: Vinader-Segura, Vicente-Fernández, & Gallego-Trijueque, 2020.

Según se desprende de los datos de la Tabla 4, los vídeos publicados en 2018 ostentan los niveles más altos de interacciones a pesar de ser los menos vistos por los suscriptores. Este dato lo que muestra es un alto grado de capacidad de generar una reacción en la audiencia, en otras palabras, la efectividad del liderazgo de la *influencer* ha ido incrementando con los años. Pues, al haber generado en sus seguidores un elevado nivel de compromiso, se configura una comunidad más comprometida e involucrada (Vinader-Segura, Vicente-Fernández, & Gallego-Trijueque, 2020).

En relación con el contenido de los vídeos de Dulceida en YouTube, la siguiente Tabla adjunta recoge los datos de los principales factores de análisis sobre la eficacia del estilo de liderazgo *influencer* de Dulceida en sus 25 vídeos más vistos en YouTube. La mayoría de ellos se realizaron en 2016 y 2017, justo cuando se produce el *boom* de la *influencer* en la redes y se consolida su modelo de negocio como *influencer* profesional. Atendiendo al contenido de las producciones, y en función de la tipología del post: carácter personal, publicitario o promocional (hay incentivo directo por parte de la *influencer* para estimular la respuesta concreta del usuario, por ejemplo, un sorteo), resulta extremadamente complicado discernir entre el contenido personal en el mensaje comunicado con el estrictamente comercial. Los datos indican que el 18% de los vídeo son de contenido personal, mientras que el 42% mezclan componentes de contenido personal con contenido comercial sobre las marcas y productos promocionados. Es aquí donde reside el éxito de Dulceida como líder de las redes sociales y del resto de *influencers* que aplican esta técnica de comunicación comercial, en resumidas palabras: tener habilidad para impregnar la esencia personal de la *influencer* a la imagen de las marcas y productos que publicita (Vinader-Segura, Vicente-Fernández, & Gallego-Trijueque, 2020).

Tabla 5. Los 25 vídeos de Dulceida más vistos (2010-2018).

ID	Código	Título	Visualizaciones	Likes	Dislikes	Participación	%
1	2016/18	"Kiss Challenge con mi novia"	35.304.087	282.000	45.000	327.000	0,9%
2	2016/46	"Roast yourself Challenge"	7.138.837	246.000	10.000	256.000	3,6%
3	2016/33	"¡Sí, quiero! - #Dulcewedding Dulceida y Alba"	5.764.586	232.000	4.200	236.200	4,1%
4	2017/16	"Imitando besos de película"	5.297.133	113.000	7.800	120.800	2,3%
5	2015/30	"Tag de mi novia"	5.145.734	89.000	3.100	92.100	1,8%
6	2015/43	"#AskDulceAlba - Dulceida y Alba"	4.802.409	63.000	2.800	65.800	1,4%
7	2016/41	"Tag del Reggaeton"	4.417.569	100.000	6.800	106.800	2,4%
8	2016/28	"Nos casamos"	3.795.426	120.000	2.500	122.500	3,2%
9	2015/27	"Mi orientación sexual"	3.461.421	118.000	2.300	120.300	3,5%
10	2018/16	"Imitando fotos románticas - Dulceida, Alba, Calle y Poché"	3.234.542	188.000	2.100	190.100	5,9%
11	2018/08	"Respeto"	2.608.243	211.000	6.100	217.100	8,3%
12	2017/15	"Dulceida House Tour"	2.554.931	95.000	3.300	98.300	3,8%
13	2016/07	"Cómo me maquillo ft. Desahogada"	2.530.267	73.000	1.900	74.900	3,0%
14	2015/14	"Mi operación de pecho"	2.454.159	35.000	1.700	36.700	1,5%
15	2016/35	"¡Todos los detalles!"	2.357.064	86.000	1.000	87.000	3,7%
16	2016/03	"20 Songs Tag"	2.109.770	44.000	1.500	45.500	2,2%
17	2016/21	"Viaje a Cancún"	2.101.093	62.000	1.200	63.200	3,0%
18	2017/37	"Morning routine - Dulceida Ft. Desahogada"	2.072.535	93.000	3.500	96.500	4,7%
19	2016/14	"Most Likely to tag con mi novia"	2.022.870	48.000	813	48.813	2,4%
20	2017/38	"Imitando fotos Tumblr - Dulceida y Alba"	1.821.997	93.000	1.500	94.500	5,2%
21	2017/52	"¿Queremos tener hijos? - #AskDulceAlba 2017"	1.778.471	82.000	1.300	83.300	4,7%
22	2017/07	"Yoga Challenge"	1.606.929	102.000	1.100	103.100	6,4%
23	2017/04	"Viaje a París y Maldivas - Dulceida y Alba"	1.601.691	50.000	1.000	51.000	3,2%
24	2017/19	"Vestidor Tour"	1.601.516	68.000	2.200	70.200	4,4%
25	2015/36	"Ideas para un cumpleaños"	1.590.710	37.000	1.100	38.100	2,4%

Fuente: Vinader-Segura, Vicente-Fernández, & Gallego-Trijueque, 2020.

Por último, se debe hacer referencia a la importancia del factor transparencia con respecto a los seguidores, como característica esencial del estilo de liderazgo de Dulceida y demás *influencers*. Pues la clave del éxito reside en los propios seguidores del *influencer* y la relación que la misma o el mismo tenga con ellos. Puesto que una de las funciones básicas de este tipo de líderes es atender a las volátiles e ininterrumpidas demandas de sus seguidores. Para ello, estos líderes deben actualizar su contenido en base a sus peticiones, y, así mantener a sus seguidores “enganchados”. En el caso concreto de Dulceida, ésta ha confeccionado un mensaje conductor que forma parte de todos sus vídeos, habiéndose convertido en un elemento clave y definitorio de su marca personal. Según recogen Vinader-Segura, Vicente-Fernández, & Gallego-Trijueque (2020: 172) “*este esquema sigue siempre la misma narrativa: Saludo (“¡Hola preciosos!”) - Bienvenida - Petición de likes - Petición de suscripción al canal - Despedida (“Mucho, mucho amor”)*”.

En resumidas cuentas, el estudio realizado por Vinader-Segura, Vicente-Fernández, & Gallego-Trijueque (2020) muestra el camino de crecimiento de la actividad de la *influencer* Dulceida en las redes sociales, partiendo como una ciudadana desconocida que publicaba algún vídeo en YouTube, hasta la creación de una solida comunidad de seguidores en sus cuentas en las redes sociales. A través de las mismas, la *influencer* comunica su mensaje publicitario, en ocasiones implícito, de marcas y productos con los que trabaja, unido al mensaje personal e íntimo de su vida cotidiana que es aquello que la convierte de carne y hueso (Vinader-Segura, Vicente-Fernández, & Gallego-Trijueque, 2020).

Por otro lado, no todas las historias de usuarios en las redes sociales es un éxito de liderazgo como *influecer*. Un caso ejemplificativo se recoge en el estudio de El Habchi & Padilla (2020) de la joven aristócrata *lady* Amelia Windsor.

En el análisis realizado se muestra es un claro ejemplo de que “*aunque los influencers tienen muchos seguidores, poseer una alta cantidad de seguidores no conlleva siempre ser influencer*” (El Habchi & Padilla, 2020: 84). Pues a pesar de que la joven de la Familia Real Británica tenga 83.100 seguidores en su cuenta de Instagram a junio de 2020, los niveles de interacción con los mismos son relativamente bajos, al igual que su nivel de penetración e involucración (*engagement*) del público objetivo. De media sólo el 3,19% de sus seguidores dan *like* a sus publicaciones (un 73% de estas publicaciones tiene contenido promocional múltiple), y, dicho porcentaje es aun más bajo en relación con los comentarios, no llega ni al 0,1%. Así se aprecia de la siguiente tabla:

Tabla 6. Número de comentarios y "me gusta" a las publicaciones de *lady* Amelia Windsor en Instagram (mayo 2018-mayo 2020)

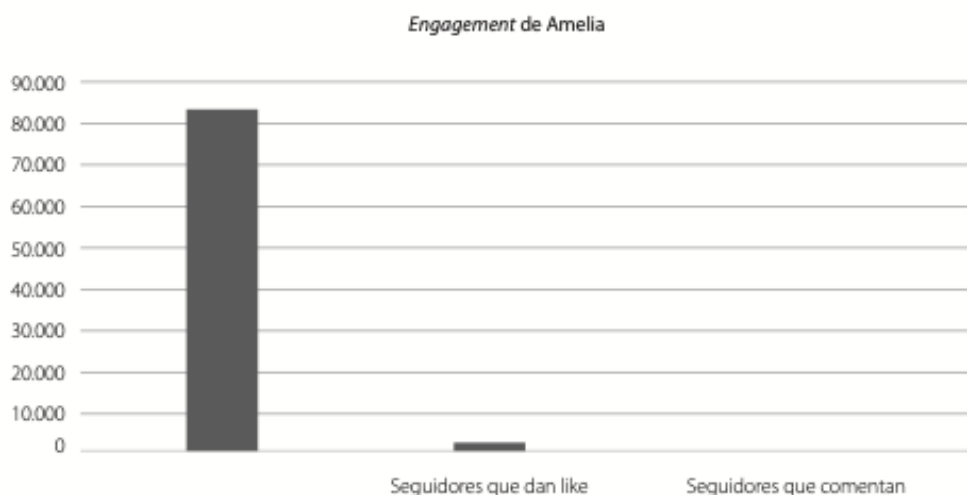
	Media	Dato más alto alcanzado	Dato más bajo alcanzado
Comentarios	50 (0,06 %)	122 (0,16 %)	7 (0,008 %)
«Me gusta»	2.385 (2,86 %)	6.274 (7,54 % %)	755 (0,91 %)

Fuente: El Habchi & Padilla, 2020.

En relación con el nivel de compromiso y *engagement* de los seguidores en Instagram de *lady* Amelia Windsor, se adjunta el siguiente gráfico, donde se desprende una claro

problema en el hilo de comunicación entre el líder, *lady* Amelia Windsor, y su comunidad de seguidores.

Gráfico 2. Relación de *engagement* en las publicaciones de lady Amelia Windsor en Instagram (mayo 2018-mayo 2020).



Fuente: El Habchi & Padilla, 2020.

Esto se debe según El Habchi & Padilla, (2020: 84) a la ausencia de intercambio de ideas y objetivos entre los seguidores y el líder, pues no se puede llegar a tener un impacto contundente en una comunidad si la misma no reconoce a dicho individuo como líder, a pesar de este ostentar autoridad (*lady* Amelia Windsor pertenece a la realeza británica).

En resumen, *lady* Amelia Windsor es un claro ejemplo del uso de Instagram como “*una red social empleada como herramienta para crear una comunidad de seguidores sobre la que ejercer liderazgo e influencia, aunque no se disfruten en la vida real, profesional o familiar*” (El Habchi & Padilla, 2020: 84). Pues a pesar de formar parte de una las instituciones con mayor influencia del mundo, esta joven aristócrata carece de poder o autoridad alguna en la misma. Este mismo argumento es respaldado por otros autores (Santamaría de la Piedra & Meana, 2017) al resaltar que la importancia, o aquello que otorga el estatus de *influencer* no es el número de seguidores sino en conseguir llegar a ser “*admirado, seguido, escuchado*” (Romeo, Galuba, Asur & Huberman, 2011). Ello explica su intento de consolidarse como *influencer* de moda de lujo en Instagram a través de la cuenta analizada, pues sí “*se puede tener poder sin ostentar una autoridad que no se disfruta en la vida profesional o familiar*” a través de las redes sociales (El Habchi &

Padilla, 2020: 84). Otros miembros de la realeza británica ostentan tanto poder como autoridad, mientras que lady Amelia Windsor, al no tener esa autoridad, trata “*de encontrar un nicho en la red social de Instagram para tener un renovado liderazgo y una regenerada autoridad. La influencia, el liderazgo y la autoridad que no tiene en la vida real, las intenta alcanzar ejerciendo de influencers*” (El Habchi & Padilla, 2020: 84).

Estos dos casos ejemplifican los dos tipos de perfil de *influencers* que nos podemos encontrar en las redes sociales: el *influencer* de éxito que goza de notoriedad y prestigio con un alto nivel de influencia e interacción con su comunidad, habiendo partido del anonimato, como es Dulceida; y, el *fake influencer*, es decir, aquel individuo que realmente no es reconocido como líder por sus seguidores pero sigue interesando a las marcas y entidades corporativas para que promocioe sus productos por la comunidad a la que pertenecer, como es el caso de *lady* Amelia Windsor.

A modo de conclusión, y en relación con los conceptos clave expuestos inicialmente, *auctoritas*, *potestas* y características personales del líder, se pueden enunciar las siguientes conclusiones sobre el fenómeno *influencer*:

- En relación con las características personales, se aprecia cierta similitud en aquellos rasgos principales que un *influencer* ostenta en relación con los últimos modelos clásicos de liderazgo (teorías de liderazgo emocional y liderazgo transformacional). Entre ellas las *soft skills* se yerguen como una de las principales características personales con la que este tipo de líderes se encuentran dotados. Los *influencer* son grandes maestros de la inteligencia emocional, pues saben como provocar la emoción buscada en sus seguidores y así obtener el impacto deseado en los mismos. Asimismo, son flexibles y gozan de una gran capacidad de adaptación al cambio, tienen una gran habilidad de motivar a sus seguidores y de inspirarles (Santamaría de la Piedra & Meana, 2017), varias de las características principales que Garner (Etling, 2006) enuncia en su obra *On Leadership*. Además, dichas características también se encuentran en la personalidad de Steve Jobs (Tanvi & Zubin, 2014). Por ende, se puede apreciar una similitud entre los últimos modelos teóricos de liderazgo clásico (liderazgo transformacional y teorías de liderazgo emocional), el estilo de liderazgo corporativo de Steve Jobs y el del fenómeno *influencer*, en relación con las

principales características personales que un líder en el siglo XXI debe ostentar: flexibilidad, capacidad de cambio, capacidad de motivación y de inspiración.

- En relación con la *auctoritas*, como se ha explicado anteriormente es aquí donde reside en parte la clave del liderazgo de estos nuevos líderes: ser reconocidos socialmente como tal. A partir de la *auctoritas* que los seguidores depositan en un *influencer*, este último crece en comunidad y en red de conexiones, de modo que implícitamente crece su poder de influencia, o *potestas*. Esta *auctoritas* no se mide en el número de seguidores, pues a pesar de poder llegar a ser un primer factor indicativo del grado de influencia del líder sobre su comunidad, éste no es determinante. Sino que son otros factores como el número de interacciones de los seguidores con un vídeo o *post* subido por el líder en la red social (Vinader-Segura, Vicente-Fernández, & Gallego-Trijueque, 2020). Al fin y al cabo, el éxito de estos líderes reside en su comunicación cercana y empática con sus seguidores, haciéndoles partícipes de su logros y de su día a día (El Habchi & Padilla, 2020).
- En relación con la *potestas*, en este tipo de liderazgo se aprecia el binomio *potestas-auctoritas* que no siempre se veía en los modelos teóricos de liderazgo clásico. De este modo, cada concepto es independiente del otro a pesar de poder estar relacionados o incluso llegar a confundirse. En relación con la *auctoritas*, el verdadero poder se nutre de la misma y encuentra en ella su origen. La *potestas* por sí sola no otorga una posición de liderazgo consolidada a través de las redes sociales, tal y como se ejemplifica con el caso de *lady* Amelia Windsor (El Habchi & Padilla, 2020). Al igual que en el liderazgo corporativo de Steve Jobs, su *potestas* no era suficiente para lograr el éxito que el mismo alcanzó, sino que, en base a su personalidad, capacidad de visión, inspiración y gestión de las emociones adquirió ese poder socialmente reconocido, ese respeto y admiración entre sus trabajadores y la sociedad que lo convirtieron en el líder visionario del momento. Consecuentemente, se puede afirmar que la *auctoritas* juega un papel determinante en el fenómeno del liderazgo del siglo XXI, mientras que la *potestas* se queda en un segundo plano de actuación.

5. CONCLUSIONES

En la actualidad, nuestra sociedad está prácticamente digitalizada, según muestran los datos, más del 50% de la población mundial tiene acceso al Internet, y, por ende, a las redes sociales. Estas plataformas han revolucionado diversos sectores de nuestra sociedad, y entre ellos los modelos de comunicación y estilos de liderazgo tradicionales conocidos hasta entonces. Ello ha producido la digitalización del fenómeno del liderazgo, donde las redes sociales se han convertido en una nueva fuente del mismo en pleno auge, produciendo la evolución de los modelos clásicos de liderazgo. A su vez, los individuos han cambiado al igual que las corporaciones, por tanto, han aparecido unas nuevas demandas sociales que los modelos tradicionales clásicos del liderazgo no han sabido suplir.

Como consecuencia de esta evolución a lo largo de los años, se deben tener en cuenta todos los atributos personales del líder para su valoración y dirección. Junto con los anteriores, también se deben tener presentes los cambios del entorno, que propician variaciones en la conducta de los individuos y, por ende, esto mismo repercute a las propias organizaciones. Éstas evolucionan de los sistemas tradicionales de *management* a otros nuevos perfeccionados a partir de modelos de inteligencia emocional.

De esta forma, según el análisis documental previamente expuesto, se puede llegar a las siguientes conclusiones, sobre las preguntas hipótesis inicialmente formuladas: ¿Cuáles son las nuevas formas de liderazgo en el siglo XXI? ¿Dónde reside su éxito?

- Las recientes revoluciones tecnológicas sufridas desde la aparición del Internet han digitalizado la sociedad del siglo XXI, en concreto son responsables de la penetración exponencial de las redes sociales en el día a día de un ciudadano de a pie.
- Los últimos modelos teóricos del liderazgo clásico: el liderazgo transformacional y las nuevas teorías de liderazgo emocional se consolidan como el punto de partida de las nuevas figuras emergentes de líder este último siglo. Steve Jobs y el fenómeno *influencer* parten en gran medida de un estilo de liderazgo enfocado desde la gestión de las emociones y la búsqueda de empatía con los seguidores.

- En relación con el liderazgo situacional y las nuevas tendencias del liderazgo del siglo XXI, el entorno y la situación concreta del momento en la se produce la relación líder-seguidor, juega un papel determinante a la hora de elegir el estilo, el tipo y el medio de comunicación del mensaje que se quiere transmitir por el líder, para que éste sea lo más eficiente y eficaz posible a la hora de lograr el objetivo fijado. Es por ello que, debido al contexto sociocultural actual, cambiante y disruptivo, los modelos teóricos de liderazgo clásico más antiguos quedan obsoletos o resultan incompletos a la hora de explicar el fenómeno de liderazgo en la actualidad.
- La nueva era digital ha cambiado las necesidades y demandas de nuestra sociedad, que, junto con la aparición de nuevos nichos de mercado a través de las redes sociales, ha propiciado la aparición de nuevas figuras de liderazgo como son los *influencers*.
- El éxito de estos nuevos estilos de liderazgo reside en la interacción continua e ininterrumpida con su comunidad de seguidores a través de las redes sociales. En ciertas ocasiones, se crea incluso una adicción por parte de los seguidores en permanecer constantemente activos en sus redes sociales por el fenómeno “*fear of missing out*”. Asimismo, la *auctoritas* de estos nuevos líderes es fundamental para su consolidación como *influencer*, que, en la mayoría de las ocasiones, dicho poder socialmente reconocido es depositado en un individuo y no en otro en base a sus características personales, a su carisma, personalidad atrayente y su capacidad de empatía. Sin embargo, la *postestas* no es una condición necesaria para la consolidación de un *influencer*, pues así se ha demostrado con el caso concreto de *lady* Amelia Windsor.
- Las redes sociales son una fuente de liderazgo a través de la cual, un individuo anónimo puede convertirse en líder de opinión. Dicho estilo de liderazgo digital exige un nivel de transparencia con el seguidor y satisfacción de sus demandas altamente elevado, de modo que el grado de compromiso del líder con la comunidad es igualmente alto.

Concluyendo, este trabajo de fin de grado supone un análisis pormenorizado de la evolución del fenómeno del liderazgo, a través de los distintos estilos y modelos que se han dado del mismo a lo largo del tiempo, tomando como referencia tres claves fundamentales en el liderazgo; la *potestas*, la *auctoritas* y las características personales del líder. Actualmente la sociedad se encuentra en un auge de nuevos líderes y figuras públicas que principalmente se consolidarán como tal a través de nuevas fuentes de acreditación social como son las redes sociales. Ello se debe a que, como se indica al inicio de este trabajo, el fenómeno del liderazgo es dinámico y primordialmente social, características fundamentales del entorno que rodea a las mismas redes sociales.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez de Mon, S. (2001). "Globalización y nuevas tecnologías: retos del liderazgo". *Harvard Deusto Business Review*, 102, 12-24.
- Ascorra, P. (2008). "De la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno". *Psicoperspectivas. CL: Individuo y Sociedad*, 7(1), 60-75.
- Balart, M^a. J. (2004). "Rumbo al liderazgo excelente en Kraft Foods". *Capital humano: Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 183, 20-27.
- Barahona, H., Cabrera D. R. & Torres, E. U. (2011). "Los líderes del siglo XXI". *Entramado*, 7(2), 86-97.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdillis Handbook of Leadership*. USA: Free Press
- Blake, R. y Mouton, J. S. (1964). *The managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Boyatzis R., Goleman D. & McKee, A. (2020). "Liderazgo: características de un líder". *R Summa - Red universitaria virtual internacional*, 1-7.
- Business Week, Business Week, & Byrne, J. A. (2007). *Leadership Power Plays*. New York: McGraw-Hill Education.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caldevilla, D. (2010). "Las Redes Sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual". *Documentación de las ciencias de la información*, 33, 45-68.
- Castro, A. & Lupano, M. L. (2007). "Estudios sobre el liderazgo". *Psicología, Cultura y Sociedad. Psicodebate*, 6, 107-123.
- Castro, A. (2006). "Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción". *Instituto de Enseñanza Superior del Ejército Anales de psicología*, 22(1), 89-97.
- Chemers, M. M. & Ayman R. (1993). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. Academic Press.
- De Diego, R. & De la Fuente, R. (2007). *Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- De la Villa, M. (2004). "Liderazgo y globalización: percepción de las cualidades y funciones de un buen líder". *Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales*, 14, 237-259.

- Drucker, P. (1980). *Managing in turbulent times*. New York: Harper & Row.
- El Habchi, Z. & Padilla, G. (2020). “Comunicación del liderazgo y la autoridad en redes sociales. El caso de *lady* Amelia Windsor en Instagram”. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 23(23), 70-89.
- Etling, A. (2006). *Liderazgo efectivo*. México: Ed. Trillas.
- Fernández, M^a J. & Gironella, N. (2012). “Las competencias emocionales en el liderazgo del siglo XXI”. *Harvard Deusto Business Review*, 214, 54-64.
- Fiedler, F. E. (1993). *The leadership situation and the black box in contingency theories*. In Chemers, M. M. & Ayman R. *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, 1-28. Academic Press.
- French, W. L., Bell, C. H. & Zawacki, R. A. (1996). *Desarrollo organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio*. México D. F.: McGraw-Hill Interamerica.
- Gardner, W. J. (1990). *On leadership*. New York: The Free Press.
- Gil-Robles, J. M^a. (2004). “Los retos de la globalización y el liderazgo de la Unión Europea”. *Revista de Derecho de la Unión Europea*, 2, 225-232.
- Gil, F., Alcover, C. M^a., Rico, R. & Sánchez-Manzanares, M. (2011). “Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo”. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Gorrochotegui, A. (1997). *Manual de Liderazgo para Directivos Escolares*. Madrid: La Muralla S. A.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2017). *Primal Leadership*. New York.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 11, 109-122.
- Grint, K. (1997). *Leadership: Classical, contemporary, and critical approaches*. Oxford: Oxford Management Readers.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Natemeyer, W. E. (1979). “Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power”. *Group and Organization Studies*, 4(4), 418-428.
- House, R. J. (1971). “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness”. *Administrative Science Quaterly*, 16(3), 321-339.
- Isaacson, W. (2012). “The real leadership lessons of Steve Jobs”. *Harvard Business Review*, 93-102.
- Lewin, K. (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*. Y (1958): *Cuaderno del Instituto de Sociología*. Facultad de Filosofía de la UBA, 10.

- López, M^a. C. & Sarabia, J. M^a. (1991). “Liderazgo corporativo: una reflexión ante el nuevo entorno”. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 6, 83-96.
- López Tocón, S. (2014). “Un líder resonante”. *DEDICA Revista de Educación y Humanidades*, 6, 261-271.
- Lord, R. & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- Maslow, A. (1948). *A theory of human motivation*. Psychological Review.
- Matesanz, V. (2015). “Las lecciones de liderazgo que nos dejó Gandhi”. Forbes. Obtenido de <https://forbes.es/empresas/7055/las-lecciones-de-liderazgo-que-nos-dejo-gandhi/>
- Metricool. (2018). “Ranking de *influencers* de moda en España”. *Metricool*. Obtenido de <http://bit.ly/3aNOSzI>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Mc GrawHill.
- Navarro, M^a. C. (2018). “Revolución 2.0”. *Enredados en el mundo digital*, 95-115.
- Padilla, G. & Oliver, A. B. (2018). “Instagramers e *influencers*. El escaparate de la moda que eligen los jóvenes menores españoles”. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 18(18), 42-59.
- Pérez, F. J. (2010). “Las nuevas redes sociales”. *Nuestro tiempo*, 660, pp. 52-61.
- Prensky, M. (2006). *Don't bother Me Mom. I'm Learning*. First edition: Kindle Edition.
- Przybylski, A., Murayama, K., Dehaan, C., & Gladwell, V. (2013). “Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out”. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1841-1848.
- Ramonet, I. (2001). “Revolución Digital”. *La sociedad de la información: el reto del siglo XXI*, 19-26.
- Reyes, R. (2007). “Sociedad de la información y globalización cosmopolita”. *Nómadas: Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 16(2).
- Romero, D., Galuba, W., Asur, S., & Huberman, B. (2011). “Influence and Passivity in Social Media” en D. Gunopulos, T. Hofmann, D. Malerba, & M. Vazirgiannis (eds.). *Machine Learning and Knowledge discovery in databases*, III, 18- 33.
- Romero, L. (2003). “La tercera revolución tecnológica”. *Destacados: Revista de Ciencias Sociales*, 11, 181-184.
- Sanguino, J. (2018). “Siento responsabilidad y no me gusta”: así ha levantado Dulceida su ‘Dulceimperio’. *El País*. Obtenido de: <http://bit.ly/2U1DJW3>

- Santamaría de la Piedra, E. & Meana, R. (2017). “Redes sociales y «fenómeno *influencer*». Reflexiones desde una perspectiva psicológica”. *Miscelánea Comillas: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 75(147), 443-469.
- Stein, J. (2013). “Why millennials will save us all”. *Time*. Obtenido de <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>
- Stogdill, R. M. (1948). “Personal factors associated with leadership: a survey of the literature”. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). “Historical trends in leadership theory and research”. *Journal of Contemporary Business*, 3, 1-17.
- Tanvi S. & Zubin M. (2014). “Leader Motives, Impression Management, and Charisma A Comparison of Steve Jobs and Bill Gates”. *Sage Journals*, 38(3), 155-184.
- Tarsha, A. (2016). “The Role of Existential Therapy In The Prevention of Social Media-Driven Anxiety”. *Journal of the Society for Existential Analysis*, 27(2), 382-388.
- Vinader-Segura, R., Vicente-Fernández, P. & Gallego-Trijueque, S. (2020). “El rol de los *influencers* en comunicación publicitaria. Dulceida, un caso de éxito”. *Creatividad y Sociedad*, 33, 153-178.
- Vogl, A. J. & George, B. (2007). “El liderazgo del siglo XXI”. *HSM Management*, 5, 69-69.
- We Are Social & Hootsuite (2020). “Digital 2019: Global Internet use accelerates”. *We Are Social*. Obtenido de <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>
- We Are Social & Hootsuite (2020). “Digital 2020: 3.8 billion people use social media”. *We Are Social*. Obtenido de <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>
- Weil, S. & Fernández Buey, F. (2007). *Escritos históricos y políticos*. Madrid: Trotta.
- Winston, J. (2016). “How the Trump Campaign Built an Identity Database and Used Facebook Ads to Win the Election”. *Medium*. Obtenido de <https://medium.com/startup-grind/how-the-trump-campaign-built-an-identity-database-and-used-facebook-ads-to-win-the-election-4ff7d24269ac>
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones (6ª. ed.)*. Distrito Federal: Pearson Educación.