



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ICADE

# **Evolución de los modelos de liderazgo en las organizaciones del siglo XXI**

Autora: Cristina Lago Manso  
Directora: Dánae Cortés Campanario

## Tabla de contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>4</b>
<b>Palabras clave .....</b>	<b>4</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>5</b>
<b>Keywords .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>6</b>
1.1 <i>Objetivo.....</i>	6
1.2 <i>Metodología .....</i>	6
<b>2. El liderazgo.....</b>	<b>7</b>
2.1 <i>Definición conceptual .....</i>	7
2.2 <i>Liderazgo y Managing.....</i>	10
<b>3. Modelos teóricos del liderazgo clásico .....</b>	<b>15</b>
3.1 <i>Teoría del gran hombre.....</i>	16
3.2 <i>Teoría de rasgos .....</i>	17
3.3 <i>Teorías basadas en el Comportamiento.....</i>	18
3.4 <i>Teorías situacionales o de contingencias.....</i>	21
3.5 <i>Teorías emergentes.....</i>	24
<b>4. Contextualización:.....</b>	<b>27</b>
4.1 <i>Contexto VUCA.....</i>	28
4.2 <i>Contexto BANI.....</i>	30
4.3 <i>Necesidad de cambio en el liderazgo .....</i>	32
<b>5. Diferenciación entre “potestas” y “auctoritas” .....</b>	<b>37</b>
5.1 <i>Marco teórico.....</i>	37
5.2 <i>Aplicación práctica: “influencers” vs. policía.....</i>	38
<b>6. Nuevos modelos de liderazgo del siglo XXI.....</b>	<b>40</b>
6.1 <i>Marco Cynefin.....</i>	40
6.2 <i>Liderazgo Distribuido.....</i>	43
6.3 <i>Otros estilos de liderazgo del siglo XXI.....</i>	46
<b>7. Cómo debería ser un buen líder actual .....</b>	<b>48</b>
7.1 <i>Características de un buen líder actual.....</i>	49
7.2 <i>Habilidades de un buen líder actual.....</i>	50
<b>8. Conclusiones .....</b>	<b>53</b>
<b>9. Referencias bibliográficas.....</b>	<b>55</b>

## Índice de ilustraciones

<b>Ilustración I: Ventajas y desventajas de las distintas aproximaciones teóricas sobre el Liderazgo y el <i>Managing</i> (elaboración propia) .....</b>	<b>13</b>
<b>Ilustración II: Cronología de los modelos de liderazgo clásico (elaboración propia).....</b>	<b>15</b>
<b>Ilustración III: Cuadrantes de escalas factoriales basados en los Estudios de la Universidad Estatal de Ohio (elaboración propia).....</b>	<b>19</b>
<b>Ilustración IV: Escenarios del modelo de contingencia de Blanchard (elaborado por Gismera, 2023)..</b>	<b>23</b>
<b>Ilustración V: Comparación de los modelos VUCA vs BANI (elaboración propia) .....</b>	<b>32</b>
<b>Ilustración VI: Las 10 mejores habilidades para el 2025 (elaboración propia basada en infografía inglesa del Foro Económico Mundial, 2020).....</b>	<b>35</b>
<b>Ilustración VII: Cynefin Framework (elaborado por Francisco Cárcamo, 2022) .....</b>	<b>42</b>
<b>Ilustración VIII: Estilos de liderazgo del s. XXI (elaboración propia) .....</b>	<b>47</b>

## Resumen

La sociedad en la que nos encontramos está en continua transformación generando contextos muy volátiles y cambiantes que afectan la manera de relacionarnos, las necesidades emocionales de cada individuo y por supuesto la manera de trabajar y liderar. Este trabajo de fin de grado analiza la evolución de los modelos de liderazgo clásico del siglo XX hasta alcanzar los modelos actuales de liderazgo del siglo XXI, advirtiendo también la diferencia entre un mero gerente y un verdadero líder. Igualmente, se estudiará el contexto actual en el que se generan dichos cambios, denominados como VUCA y BANI. Por otro lado, se hará una distinción entre “*potestas*” y “*auctoritas*”, poder y autoridad respectivamente, los cuáles afectan la forma de concebir el liderazgo y de entender las organizaciones, sus estructuras organizativas y las personas que lo conforman. Por último, se propondrán las características de cómo debería ser un buen líder actual, entendiendo que ningún modelo será perfecto y que su correcto funcionamiento dependerá tanto de las circunstancias contextuales como de las personas que conformen el grupo.

## Palabras clave

Líder, *Potestas*, *Auctoritas*, Evolución de los modelos del liderazgo, contexto, VUCA, BANI

## Abstract

The society in which we find ourselves is in continuous transformation generating very volatile and changing contexts that affect the way we interact with each other, the emotional needs of each individual and of course the way we work and lead others. This thesis analyzes the evolution of classical leadership models of the twentieth century till we reach the current models of the leadership of the twenty-first century, also noting the difference between a mere manager and a true leader. Likewise, the context in which these changes, known as VUCA and BANI, are generated will be studied. On the other hand, a distinction will be made between "*potestas*" and "*auctoritas*", power and authority respectively, which affect the way of conceiving leadership and understanding organizations, their organizational structures and the people who make them up. Finally, the characteristics of what a good leader should be in the present will be proposed, understanding that no model will be perfect and that its correct functioning will depend both on the contextual circumstances and on the people who make up the group to be led.

## Keywords

Leader, *Potestas*, *Auctoritas*, Evolution of the leadership models, context, VUCA, BANI

## 1. Introducción

### 1.1 Objetivo

Actualmente nos encontramos en un entorno cada vez más volátil y cambiante, denominado como VUCA o BANI. Esto afecta a las organizaciones las cuáles deben adaptarse y prepararse para esta nueva realidad. Para ello es necesario una flexibilización de los modelos de liderazgo.

De tal forma, este trabajo de fin de grado investigará cómo el contexto ha impactado en las empresas y en la manera de liderar. Para ello, se estudiarán y revisarán los modelos de liderazgo clásico en las organizaciones en occidente, para poder evaluar cómo a través de un contexto cambiante, el liderazgo ha debido adaptarse, introduciendo nuevos modelos a la hora de dirigir las organizaciones en el siglo XXI.

De igual manera, se expondrá la diferencia entre “*potestas*” y “*auctoritas*” que guían la manera de entender y percibir el liderazgo y nos ayudarán a comprender el cambio entre las teorías clásicas y la realidad actual. Por último, tras haber analizado las distintas variantes del liderazgo, se planteará cómo debería ser un buen líder actual.

### 1.2 Metodología

En cuanto a la metodología que se utilizará, evaluaremos los modelos de liderazgo clásico a través de una revisión bibliográfica de los modelos previamente discutidos por otros autores, así como se estudiarán las características de los líderes actuales a través del estudio de casos específicos.

Para todo ello, se recurrirá principalmente al uso de artículos académicos, webgrafía y libros, que con una correcta interpretación permitirán el posterior diseño de las características necesarias para ser un buen líder en la actualidad.

## 2. El liderazgo

### 2.1 Definición conceptual

Desde la creación de las organizaciones se han podido observar distintos niveles de complejidad y exigencia que han ido evolucionando e influenciando las relaciones interpersonales y la relación “líder-empleado”. Conforme la sociedad avanza y se integra en una era cada vez más digital, el liderazgo hace frente a muchos retos y situaciones a los que se debe adaptar, ejemplificando que el liderazgo está vivo. Sin embargo, el liderazgo lleva **vivo** desde hace miles de años, independientemente de si fuese estudiado o si fuese concebido si quiera como tal. De hecho, Platón en su sexto libro de La República, ya hacía hincapié en cómo debería ser un líder, idea que se abordará en la siguiente página.

Para poder estudiar el liderazgo, los modelos de liderazgo clásicos y su evolución hasta al presente, es necesario poder **definir** este **concepto**. Por ello, en el presente capítulo se abordará un primer acercamiento a qué es el liderazgo, que permitirá una mejor comprensión de esta noción y consecuentemente del trabajo.

Encontrar una sola definición o una única palabra que simplifique y resuma este término resulta complicado, puesto que el liderazgo abarca más de una dimensión y significado. Pese a esto, diversos autores han sugerido, a lo largo del estudio del liderazgo, una relación directa con la **influencia**, en la que un líder influye de cierta manera a una persona o a un grupo de personas para alcanzar las metas propuestas, facilitando un entorno de aprendizaje y transformación conjunta (García-Solarte, 2015a). Es importante mencionar también, que el liderazgo es un fenómeno **ligado** a las **circunstancias** y características sociales e históricas en el que se den, aceptando pues, que posibles cambios en el entorno transformarán la visión de liderazgo del momento (Ascorra, 2008).

Esta manifestación de la influencia llevada al ámbito empresarial impactará la **conducta** de los individuos que afectará en una manera u otra el **desempeño** en el trabajo. Según Lussier y Achua (2002) la influencia es “el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio” (p.7), considerándola pues como la **esencia del liderazgo**.

Al introducir dicho concepto de influencia, surge la necesidad de considerar también la idea de “**seguidor**”, puesto que el liderazgo implica cierta **reciprocidad** entre los miembros de un equipo, al tratarse de un proceso que les involucra a todos (García-Solarte, 2015b). En cuanto a este concepto, hay diversas puntualizaciones según la relación que establezcan con el líder. Lussier y Achua (2002) consideran que un seguidor es una persona que, por una parte, reconoce el estatus del líder y está influenciada por él y, por otra parte, que puede ser subyugada y considerarse un subordinado. Chaleff (1995) concreta que un seguidor no debe de ser necesariamente un subordinado, sino alguien que al igual que el líder, quiere que la organización a la que pertenezca prospere. Para ello, el seguidor debe tener un comportamiento activo y valiente para apoyar al líder, así como para desafiarlo.

En esta línea retomamos a Platón (427-347 a.C./1994), quién defendía que serán los seguidores de un líder los que querrán ser guiados por una persona para alcanzar una meta común, y no el líder quien impondrá su liderazgo sobre otros.

*“No es natural que el piloto ruegue a los marineros que se dejen gobernar por él, ni que los sabios acudan a las puertas de los ricos (...) Lo que verdaderamente corresponde por naturaleza al enfermo -sea rico o pobre- es que vaya a las puertas de los médicos, y a todo el que tiene necesidad de ser gobernado ir a las puertas del que es capaz de gobernar, no que el que gobierna ruegue a los gobernados para poder gobernar.” (489c)*

Así pues, el liderazgo en relación con las diversas definiciones de “seguidor” consiste en tener el **poder de persuadir** a las personas para que voluntariamente se conviertan en sus seguidores (Maxwell, 2019).

Tras haber evaluado estas visiones sobre la influencia y los seguidores, no solo es interesante estudiar la **influencia** sobre la **organización** y los **subordinados**, sino también la influencia que tendrá este proceso **en el líder**.

Bien si la influencia será el elemento común entre los diversos autores, las teorías se diferenciarán por el **foco principal** que tengan sus defensores, ya sean las características del líder, la organización y situación en la que se encuentren, los objetivos organizacionales que tengan o los individuos que lo compongan (Hurtado, 2019). Estos conceptos se retomarán de nuevo en el epígrafe sobre los modelos teóricos del liderazgo clásico.

Antes de avanzar con el liderazgo y el *managing*, es interesante abarcar una pregunta que, de una manera u otra, siempre ha estado presente al hablar de liderazgo: *¿Los líderes nacen o se hacen?* Algunas teorías que abordaremos más adelante, como pueden ser la de rasgos, defenderán que el liderazgo es **innato** y por tanto que se nace con ello (Perugini & Castro, 2006). No obstante, muchos autores defienden que un tipo específico de liderazgo, que las personas no poseen naturalmente, **se puede adquirir si se trabaja y practica** (Lussier y Achua, 2002). Actualmente, tras muchas investigaciones se da por cerrado este debate, concluyendo que, aunque haya características innatas, **los líderes se pueden desarrollar** a partir de la observación, el aprendizaje experimental y la práctica de este (Future of People, 2022). Así pues, el liderazgo podría incluso definirse como un proceso y no una característica única que resida en el líder (Lago, 2023).

Esta idea es esperanzadora para aquellos que quieran aprender a ser líderes, a la vez que complica una vez más la definición de liderazgo, al poder este tener: orígenes distintos (innato o aprendido), dimensiones diferentes según la relación con sus seguidores (ser subordinados o no y decidir voluntariamente o por imposición cómo actuar) y diversos elementos clave del liderazgo (influencia, objetivos organizacionales a cumplir, sus miembros, etc.).

## 2.2 Liderazgo y *Managing*

Una vez estudiado el concepto de liderazgo, es importante analizar también el *Managing*. Más específicamente, se estudiarán las distintas aproximaciones teóricas que han surgido a lo largo de las últimas décadas en cuanto a si un gerente o un líder son iguales y, por tanto, si pueden ser considerados como términos permutables.

Antes de todo, el *managing* o la gerencia es *“la acción, o el conjunto de empleados, que se encargan de dirigir, gestionar y coordinar una determinada empresa, organización o institución”* (Coll, 2020).

La **fuerza laboral** de la mayoría de las empresas está **dividida** por las empresas en dos grupos principales: los **gerentes**, a quienes se les otorga autoridad oficial para dirigir su trabajo y los **subordinados**, personal no gerencial y por tanto sin autoridad (Lussier y Achua, 2002). El concepto de autoridad y poder representan un papel muy importante en relación con el liderazgo, por ello estas nociones serán posteriormente reflejadas en el capítulo 5 (*Diferenciación entre “potestas” y “auctoritas”*).

Las cuatro tareas principales que realizan los gerentes son **planificar, organizar, dirigir y controlar**. Por lo tanto, el rol del gerente incluye **ejercer** el liderazgo. Sin embargo, algunos gerentes son ineficaces como líderes. De igual manera, también están aquellos que tienen una influencia significativa sobre los gerentes y sus compañeros que no son gerentes. (Lussier y Achua, 2002). De aquí surge un debate ya superado sobre si hay o no diferencias entre managers y líderes, o si usar de manera intercambiable estos términos.

Autores clásicos como **Peter Drucker** (1974), declaran que los líderes y los gerentes no son iguales, que la gerencia se trata de una práctica más que una ciencia que se basa en el conocimiento y compromiso y no en el liderazgo o en el sentido común. Drucker avalaba también que el trabajo administrativo de un gerente es optimizar los recursos disponibles, es decir, centrarse en la eficacia, y no como erróneamente concebido, en la eficiencia. Según él: *“La eficacia es la*

*base del éxito: la eficiencia es una condición mínima para sobrevivir una vez que se ha logrado el éxito. La eficiencia tiene que ver con hacer las cosas bien. La eficacia es hacer las cosas correctas” (1974, p.36).*

De esta frase ha habido unos malentendidos y se ha creído que Drucker defendía que “*los gerentes son aquellos que hacen las cosas bien, mientras que los líderes son aquellos que hacen las cosas correctas*” (Drucker Institute, s.f.). No obstante, se aleja de la realidad puesto que él mismo en su obra *Management: Task, responsibilities, practices* (1974) comentaba que era la eficiencia, ese “hacer las cosas correctas” lo que caracterizaba al **mánager**, así como **manejar la complejidad**. Por otro lado, Drucker consideraba a un **líder** como casi un “director de orquesta”, el cual debería saber interpretar toda la nueva información, reconstruir procesos, evaluar expectativas versus la realidad y **gestionar la incertidumbre** (Sánchez Murillo, 2006).

Bien si Peter Drucker exponía que hay diferencias entre líderes y managers, hay otras aproximaciones como puede ser la de **Henry Mintzberg** (2011) quien cuestionaba esto porque según éste el liderazgo es parte de la gerencia y de la vida comunitaria. Son términos que conceptualmente se diferencian, pero **en la práctica no tiene sentido** y resulta muy complicado establecer dicha diferencia. Mintzberg en su libro *Managing* (2011) reta al lector: “*¿Qué tal le parecería tener como gerente a una persona incapaz de liderar? Puede ser muy desmoralizador. Y bien, ¿entonces por qué habría de querer ser liderado por una persona que no actúa como gerente? Puede ser tremendamente desconcertante: ¿cómo harán esos “líderes” para saber qué ocurre?*” (p.8).

Tras esta reflexión Mintzberg concluye que “*el liderazgo no puede limitarse a delegar la gerencia; en lugar de distinguir a los gerentes de los líderes, deberíamos ver a los gerentes como líderes y concebir el liderazgo como una gerencia bien practicada*” (2011, p.9).

Así pues, podemos observar los distintos puntos de vista y entender por qué o por qué no referirse a los gerentes y líderes como la misma persona.

No obstante, para terminar esta revisión, se evaluarán las **ventajas y desventajas** de ambas aproximaciones, es decir de, por un lado, referirse a gerentes y líderes como conceptos diferentes y palabras no intercambiables (postura de Peter **Drucker**) y, por otro lado, de referirse a gerentes y líderes como la misma persona (postura de Henry **Mintzberg**).

Aproximación Teórica	Ventajas	Desventajas
<p>Peter Drucker: gerentes y líderes como <b>conceptos distintos</b></p>	<p>Acepta la posibilidad que haya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- líderes sin puestos directivos</li> <li>- gerentes sin liderazgo</li> </ul> <p>Permite comprender que un gerente será un empleado con poder oficial que no siempre tendrá la habilidad de influir; mientras que un líder podrá o no ser gerente, pero siempre con capacidad de influir a otros.</p>	<p>Abre la puerta a tener gerentes sin liderazgo, por lo que su figura podría ser cuestionada.</p> <p>En el caso de tener a un líder que no es un gerente, este puede llevar a sus "seguidores" a conseguir sus objetivos personales, en vez de profesionales; mientras que se entiende que un gerente influenciará a los empleados para llegar a las metas correctamente establecidas.</p>
<p>Henry Mintzberg: gerentes y líderes como <b>conceptos intercambiables</b></p>	<p>Elimina la complejidad de separar al gerente del líder, así como lo que hacen cada uno.</p> <p>Alienta al equipo al saber que el gerente actúa y es un líder.</p>	<p>Puede generar conflictos entre aquellos líderes sin puestos directivos, pero con autoridad, y aquellos gerentes sin liderazgo ni autoridad. De igual manera, puede causar confusión entre los seguidores al encontrar cambios en las estructuras de autoridad y cargo</p>

Ilustración I: Ventajas y desventajas de las distintas aproximaciones teóricas sobre el Liderazgo y el *Managing* (elaboración propia)

Como podemos observar, ninguna aproximación (Drucker y Mintzberg) puede capturar verdaderamente la realidad, sino que ayudan a comprender y simplificarla. No obstante, **idealmente ambos modelos se complementarían** y funcionarían si existiese una utopía en el que todo líder fuese un gerente y todo gerente fuera un líder. De esta manera, un jefe se convertiría progresivamente en un líder y un líder (no gerente) acabaría siendo promocionado y reconocido por la empresa como gerente. Al combinar los beneficios de ambos perfiles, habría una mejora en la toma de decisiones, un mayor respeto hacia su persona por parte de los miembros de la organización y un liderazgo de equipos más eficaz.

Para finalizar este capítulo, Ivette (2018) puntualiza que:

*“Gerente y líder pueden ser sinónimos y antónimos. Uno puede ser parte del otro, consecuencia o motivación. Ambos pueden ser independientes o interrelacionarse. Se complementan y hasta cierto punto pudiera decirse que el liderazgo viene a ser la fortaleza que permite al gerente redirigir estrategias y esfuerzos para el logro de las metas.”*

A lo largo de este trabajo de fin de grado estudiaremos la evolución del liderazgo en el que podremos observar cómo inicialmente había muchos gerentes no líderes, hasta acabar en más líderes no-gerentes. En el capítulo 7 (*cómo debería ser un buen líder*) se fomentará la combinación de ambos, es decir, ser líder y gerente.

### 3. Modelos teóricos del liderazgo clásico

Una vez analizado el liderazgo, su definición conceptual y las distintas aproximaciones teóricas, se puede proceder al estudio de los modelos teóricos del liderazgo clásico más relevantes.

Dicha revisión servirá como punto de inicio en la evolución del liderazgo en las organizaciones del siglo XXI, ayudando a comprender dónde está situado el liderazgo actualmente.

Muchos autores han elaborado numerosos modelos a lo largo del siglo XX que describen y evalúan la conducta de los líderes, estableciendo una conexión entre varios componentes del **proceso de liderazgo**, como pueden ser la influencia, miembros del grupo, cómo cambia y se adapta a diversas situaciones, y la **identificación del líder**, entre otros. Igualmente, la continua búsqueda para localizar al líder de la organización y su evolución dieron lugar a una serie de modelos que combinan y responden a estas cuestiones (García-Solarte, 2015a).

Los **modelos** que serán expuestos en este trabajo son los siguientes: teoría del gran hombre, teoría de rasgos, teorías basadas en el comportamiento, teorías situacionales o de contingencias, y, por último, teorías emergentes.

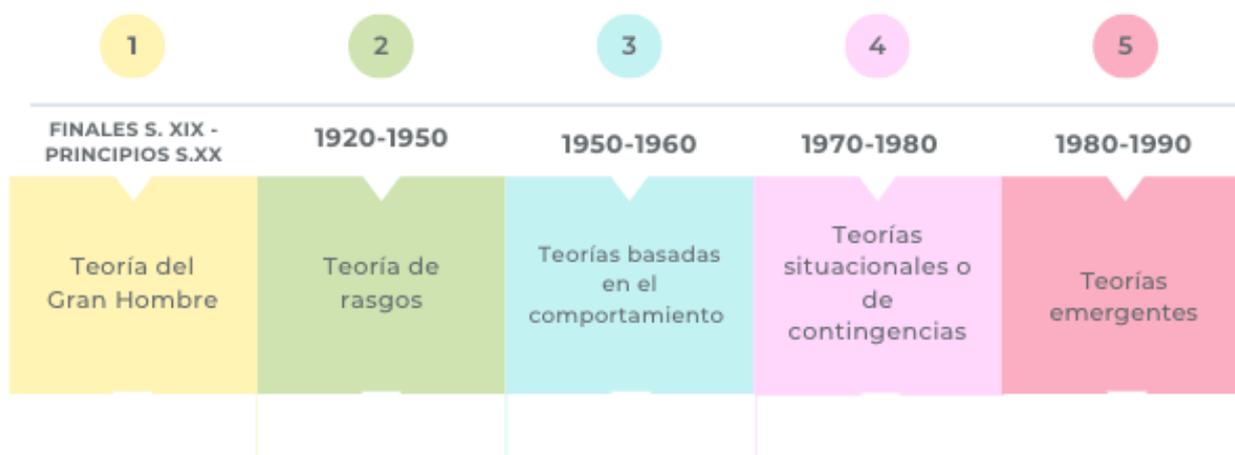


Ilustración II: Cronología de los modelos de liderazgo clásico (*elaboración propia*)

### 3.1 Teoría del gran hombre

Así pues, esta primera teoría nace entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX, y pretende explicar el liderazgo a través de la herencia de los **grandes líderes históricos**, como pueden ser Alejandro Magno, Napoleón Bonaparte o Winston Churchill. En consecuencia, este modelo se inspiraba en el estudio y en las características personales que los líderes tenían para evaluar cómo y qué les diferenciaba de las demás personas, destacando **qué les hacía grandes** líderes. Tras dicho análisis, concluyen que “*los líderes nacían, no se hacían*” y que éstos contaban con ciertas **características intrínsecas** que les caracterizaba como líderes (Perugini & Castro, 2006).

**Thomas Carlyle**, un historiador y ensayista inglés, es en gran parte culpable de esta idea. «*La historia del mundo no es otra que la biografía de los grandes hombres*» declaró (1841, p.34). Las mujeres serán así excluidas de esta idea. Esta frase alude a notables personajes históricos masculinos que lograron grandes victorias militares. No obstante, esta idea también tiene en cuenta a hombres como Galileo Galilei y Miguel Ángel, quienes hicieron contribuciones significativas tanto a la ciencia como a las artes (Perugini & Castro, 2006).

Carlyle pensó que, más que los grandes movimientos sociales, eran las acciones de los gobernantes las que determinaban el curso de la historia. Él creía que el héroe es capaz de poner orden en la agitación que las fuerzas sociales y económicas han causado. En sus escritos, se refirió a él como el “Gran Hombre”. Sin su liderazgo, dijo, la espiritualidad de los deseos, los conceptos y creencias que respaldan estas ideologías, continuarían controlando el gobierno. Igualmente, la teoría del gran hombre se basa también en la idea que los grandes líderes pueden aparecer cuando la **situación** los requiere (Mas de Xaxàs, 2016).

Aunque el estudio de esta teoría proporcionó una base para comprender a los líderes históricos, la idea misma perdió fuerza conforme estudios sociológicos revelaban que los líderes eran producto de la cultura en la que vivían (Betancur, 2014). En concreto, en 1860, **Herbert Spencer**, un sociólogo inglés, propondría que los llamados “grandes hombres” son, en verdad, productos de sus

civilizaciones, y que sus actos serían impensables sin las condiciones sociales que los precedieron. Esto implicaba que el **contexto** es importante para el liderazgo, tema el cuál se abordará de nuevo en las teorías actuales del liderazgo. Él consideraba atribuir eventos históricos a las elecciones de unas pocas personas como algo terriblemente inmaduro y acientífico (Carneiro, 1981).

### 3.2 Teoría de rasgos

Entre 1920 y 1950, el enfoque de rasgos experimentó un importante período de crecimiento. Surgió a partir de la previamente comentada teoría del gran hombre, que sostiene que ciertos atributos (rasgos), ligados a la inteligencia, personalidad y capacidades, separan a quiénes son capaces de ser líderes de quiénes no lo son.

Esta estimación se basa en varias teorías de la **personalidad** que buscan identificar las **características únicas** que hacen diferente a cada persona. Uno de los primeros académicos en estudiar el liderazgo e identificar dichos rasgos de carácter crucial en los líderes fue Ralph Stogdill. Entre estos se pueden encontrar: “inteligencia”, “persuasión”, “intuición” o “capacidad de previsión”. Igualmente, los “altos niveles de energía”, “tolerancia al estrés”, “integridad”, “madurez emocional” y “autoconfianza” son considerados como atributos claves a la hora de gestionar equipos y sus posibles imprevistos o urgencias (Stogdill, 1948; Perugini & Castro, 2006).

Esta idea también suponía que las cualidades específicas de un líder podrían **transferirse de una circunstancia a otra**. De tal manera, dado que no todas las personas poseían estas cualidades, era lógico concluir que solo aquellos que las poseían podían ser líderes. Así pues, según esta convicción, ni el grupo ni el contexto debían de ser tenidos en cuenta a la hora de identificar un líder, puesto que el liderazgo es “**innato**” y con ello la influencia sobre sus “seguidores” (Betancur, 2014).

No obstante, cabe mencionar que el anteriormente comentado Stogdill, también afirmó posteriormente que un líder en un entorno puede no serlo necesariamente

en otro, diferenciando el liderazgo existente entre los individuos en una situación social y relacionándolo de nuevo al contexto concreto. Por otro lado, la gran **diversidad de resultados** observados en cuanto a los atributos que identifican a los líderes potenciales dificultó especialmente su síntesis y evaluación adecuada. Por ello, la teoría de rasgos no ha causado mucho impacto académicamente. Sin embargo, sí se podría considerar como una ayuda teórica para distinguir ciertas características que faciliten un liderazgo más eficaz (Stogdill, 1948; Perugini & Castro, 2006).

### 3.3 Teorías basadas en el Comportamiento

A partir de los años 50, hay un cambio de foco en las teorías del liderazgo, clarificando que la manera de evaluar a los líderes puede darse de dos maneras. Por un lado, a partir de sus **cualidades personales**, siguiendo la corriente de la teoría de rasgos, y por otro lado, a partir de los **patrones de comportamiento** en relación con sus "seguidores", dando así nombre a estas teorías. Así pues, nace una nueva tendencia para evaluar lo que "hace" el líder en vez de lo que "es" (Castaño, 2013).

De igual manera, se hace una distinción entre los comportamientos del líder orientados hacia la "**tarea**" y los orientados hacia las "**personas**". Un estilo de liderazgo orientado a la tarea le da al grupo la guía que necesita para alcanzar sus metas. Por otro lado, la satisfacción y el bienestar de sus seguidores son de suma importancia para el líder con orientación a las personas. En la medida en que el líder logre un **equilibrio** ideal entre ambos comportamientos, se cree que será más efectivo. (Ayoub, 2010).

Uno de los estudios más simbólicos relacionados a estas teorías son los realizados por la Universidad Estatal de Ohio a mediados de los años 40, los cuáles intentaban determinar qué **acciones** explican considerablemente la mayoría del comportamiento de liderazgo declarado por los seguidores. Tras un intenso estudio dictaminaron la existencia de dos **dimensiones** del comportamiento de los líderes al interactuar: la "estructura inicial" y la "consideración" (Betancur, 2014).

La “**estructura inicial**” comprende las acciones realizadas por los líderes para tratar de organizar tareas, compañeros de trabajo y objetivos. Para alcanzar las metas, un líder debe ser capaz de definir y estructurar tanto su propio rol como el de sus subordinados. Un ejemplo de líder que destacase en esta dimensión es aquel que otorga responsabilidades específicas a los miembros del grupo, exige que cumplan con altos estándares de desempeño y pone un fuerte énfasis en el cumplimiento de los plazos (Amorós, 2007).

Por otro lado, la “**consideración**” se define como la medida en la que un líder demuestra preocupación por la conveniencia, bienestar y la satisfacción de sus seguidores. Los rasgos de un jefe respetado de esta dimensión incluyen ayudar a los subordinados con sus problemas personales, ser accesible, amigable y tratar a todos los subordinados por igual, preocupándose por sus sentimientos y emociones (Amorós, 2007).

Investigadores de la Universidad de Ohio concluyeron que la estructura inicial y la consideración eran dimensiones separadas: una calificación alta en una dimensión no necesariamente se traduce en una calificación baja en otra. Incluso, algunos autores afirmaban que **ambos niveles eran necesarios** para que un líder fuera efectivo (Betancur, 2014).

En base a estas dimensiones se diseñaron unos ejes con cuatro **estilos diferentes de liderazgo** según el grado de estructura inicial y consideración que tuviesen los líderes. La siguiente figura muestra los **cuadrantes** en los que se podrían organizar los líderes de acuerdo con estos hallazgos.

<b>Consideración</b>	<b>Alta</b>	Relaciones Humanas	Democrático
	<b>Baja</b>	Laissez Faire	Autocrático
		<b>Baja</b>	<b>Alta</b>
	<b>Estructura inicial</b>		

Ilustración III: Cuadrantes de escalas factoriales basados en los Estudios de la Universidad Estatal de Ohio (*elaboración propia*)

De esta manera, surgen estos cuatro estilos de liderazgo, que brevemente se podrían definir como (Castaño, 2013):

#### **Estilos con consideración alta:**

- **Relaciones Humanas:** considerado como un líder que enfatiza el lado humano del liderazgo, como su propio nombre indica, lo que significa que sus metas trascienden más allá de lo material y priorizan a las personas sobre las tareas, metas y objetivos.
- **Democrático:** basa su liderazgo en su pertenencia a la organización y su conocimiento ("saber hacer"). El líder alienta al equipo a tomar decisiones y les involucra en la gestión. Se les considera como líderes participativos.

#### **Estilos con consideración baja:**

- **Laissez Faire:** el líder no exhibe liderazgo, de hecho, tiene una escasa participación en el equipo. Así pues, hay independencia total para el grupo en la toma de decisiones, excepto en casos extremos que será el líder quién tomará las riendas de nuevo.
- **Autocrático:** este estilo de liderazgo se asienta en el autoritarismo, que incluye la coerción, las recompensas y otras prácticas autoritarias que los seguidores deberán obedecer. El líder se limita a organizar y ordenar.

Además de los estudios realizados por la Universidad Estatal de Ohio, se darían otras investigaciones como pueden ser los de la Universidad de Michigan. Estos descubrieron dos ideas que eran comparables a la estructura inicial y consideración, refiriéndose a ellas como "**orientación a la producción**" y "**orientación al empleado**", respectivamente. No obstante, llegarían a conclusiones muy similares a las de la Universidad Estatal de Ohio (Betancur, 2014).

### 3.4 Teorías situacionales o de contingencias

Las teorías situacionales o de contingencias continuarían el camino desarrollado por aquellas teorías del comportamiento, a comienzos de los años 70. Darían importancia tanto a los rasgos y comportamientos del líder como a su relación con los subordinados, añadiendo como elemento clave, no obstante, la **interacción con el entorno o situación** en la que se encuentren.

Esta teoría de la contingencia se basa en la relación entre la **eficiencia** del liderazgo y el entorno en el que se llevan a cabo estas actividades, con el entorno del incidente sirviendo como énfasis principal. Estos experimentos fueron diseñados para probar la noción que, si bien un estilo particular de liderazgo podría ser beneficioso en condiciones específicas, perdería su “esencia” o “eficacia” si esas condiciones cambiaran. Pretendían demostrar que la **eficacia de la conducta** del líder era **condicional** ya que dependía de las diversas circunstancias que se presentaban (Daft, 2006).

Dentro del liderazgo situacional, existen **distintas corrientes** de pensamiento en relación con qué estilo de liderazgo es más efectivo.

Por un lado, tenemos a Paul Hersey y Henry Blanchard, los cuales se concentraron en las **características** de los **grupos** de trabajo y el lado **emocional** del liderazgo. Éstos defendían que la manera de liderar del líder y cómo debe adecuarse el liderazgo, dependerán de la situación específica que se dé a su alrededor. Esto significa que no solo habrá un estilo de liderazgo efectivo, sino que éste cambiará conforme cambien las circunstancias (Daft, 2010).

Según esta corriente, el líder deberá evaluar dos factores en una situación: la **madurez** de los **seguidores**, entendida como la capacidad y disposición para realizar la tarea, y la **complejidad** de la **tarea**, comprendida como el grado de dificultad o incertidumbre de esta. Es importante considerar la complejidad de la tarea al estimar la madurez del grupo, puesto que se necesitará un mayor nivel de madurez por parte de los seguidores para hacer el trabajo con éxito cuanto

más complicada sea la tarea. Así pues, dependiendo de **cómo se evalúen** y se **relacionen** entre sí estos dos elementos, el líder podrá elegir uno de los cuatro estilos de liderazgo situacional para lograr un liderazgo **efectivo** (Gismera, 2023):

- **Directivo** (E1): este enfoque es adecuado para aquellos seguidores que carecen de la madurez suficiente para realizar una tarea desafiante. Para garantizar que el trabajo se lleve a cabo con éxito, el líder proporcionará instrucciones detalladas, definirá los roles y responsabilidades claramente y controlará y seguirá la situación cautelosamente.
- **Persuasivo / Supervisor** (E2): este enfoque es apropiado para seguidores que aún no están completamente desarrollados para hacer una tarea sencilla por su cuenta y, el nivel de madurez del grupo es todavía bastante bajo. La tarea se realizará con éxito gracias a la motivación y el apoyo del líder, quién dará explicaciones detalladas y establecerá metas alcanzables.
- **Participativo** (E3): este estilo sirve en aquellos casos en los que los seguidores son muy maduros en la realización de tareas complicadas, pero aún necesitan el apoyo del líder. Además de ofrecer consejos y asistencia, el líder también buscará las opiniones de los seguidores y los incluirá en la toma de decisiones, mostrando confianza e implicándolos en los resultados, para que los seguidores puedan resolver problemas por su cuenta también.
- **Delegador** (E4): este estilo se utiliza para aquellos seguidores que muestran mucha madurez en la ejecución de una tarea sencilla. El líder delegará tareas, estimulará la autonomía, compartirá su visión y ofrecerá asistencia cuando sus seguidores se la soliciten, pero no llevará a cabo una supervisión extensiva.

Cabe mencionar que tanto el trabajo como la madurez del grupo son aspectos **dinámicos** y **en constante cambio**. Debido a esto, el líder

debería modificar su estilo de gestión para adaptarse a las demandas cambiantes del equipo y del proyecto.

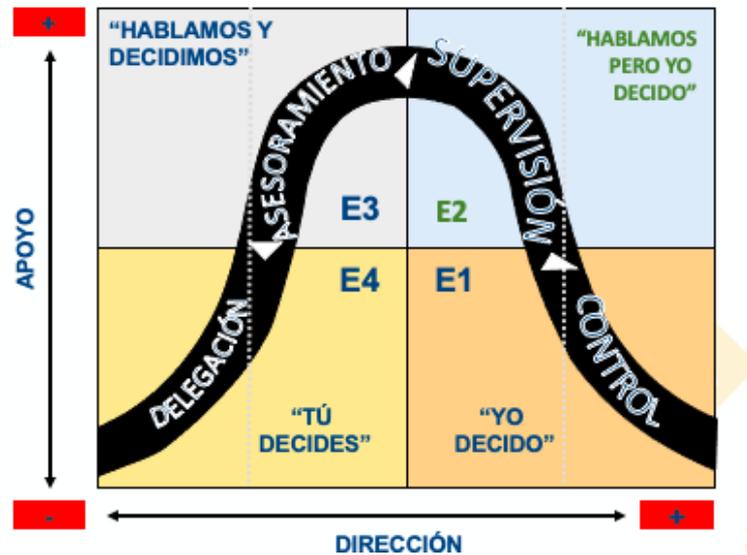


Ilustración IV: Escenarios del modelo de contingencia de Blanchard (*elaborado por Gismera, 2023*)

Por otro lado, hacer una breve mención a Fred E. Fiedler y otros defensores, los cuales observaron **otros aspectos** del contexto organizacional. Según este académico, el estilo de liderazgo de una persona está en gran parte establecido y es difícil de modificar. No obstante, pese que todos tengamos un “modo por defecto”, tras distintos debates, se ha llegado a la conclusión que el estilo de liderazgo se puede cambiar (Daft, 2010).

De acuerdo con las ideas de Fiedler, existen **tres factores situacionales** que afectan la capacidad de una persona para ejercer un liderazgo exitoso. Estos factores incluyen la **relación** entre el líder y los seguidores, el **poder** que ejerce el líder, y la **estructura** de la **tarea asignada**. Esto fue posible a través de la creación del “*Cuestionario del compañero de trabajo menos preferido*” (CTMP), una herramienta que evaluaba la **orientación** de un empleado hacia las **personas** y hacia la **tarea** (Perugini & Castro, 2006; Amorós, 2007). La principal crítica a este modelo será la **falta de flexibilidad** que ofrece, puesto que pretende simplificar el liderazgo y “encasillar” a líderes en un estilo fijo de liderazgo, descartando la idea que el líder pudiese cambiar su forma de liderar o

la posibilidad que ningún líder, independientemente de si esté orientado hacia las tareas o las personas, sea el correcto (Betancur, 2014).

Hubo de igual manera, otros autores los cuales contribuirían a estas teorías positivamente como pueden ser Kurt Lewin quien vincula el tipo de empleados y el nivel de madurez del grupo con el estilo de liderazgo. Igualmente, Peter Drucker, autor ya mencionado en el capítulo 1 sobre el “*Liderazgo y Managing*”, introdujo nuevos conceptos como pueden ser la “cultura de la empresa” o el “aprendizaje organizacional”. No obstante, estas teorías guardan una estrecha relación con las previamente comentadas teorías del comportamiento (Castaño, 2013).

### 3.5 Teorías emergentes

Por último, es necesario mencionar las teorías emergentes del liderazgo, últimas representantes de los modelos clásicos del liderazgo, que tuvieron lugar aproximadamente entre 1980 y 1990. Cabe recalcar que estas teorías se encuentran a caballo entre las tendencias clásicas y nuevas y no forman parte de una clasificación cerrada per se, es decir, según la línea teórica de liderazgo, unos autores las considerarán como teorías de finales del siglo XX y otros como teorías de principios del siglo XIX.

La primera de las teorías es el **liderazgo adaptativo**, creado por el profesor de la Universidad de Harvard, Ronald Heifetz. El liderazgo adaptativo es un estilo de liderazgo que ayuda a las personas y organizaciones a adaptarse y prosperar en entornos difíciles. Se trata de un proceso de transformación gradual, pero significativo y tanto individual como colectivo. Fue desarrollado a comienzos de 1992, mientras Heifetz brindaba asesoramiento a la administración Bush (Heifetz, 1997; Fernández, 2018).

La idea fundamental del liderazgo adaptativo sugiere que hay **dos tipos diferentes de desafíos**: aquellos “**técnicos**” y aquellos “**adaptativos**”, y que la mayor barrera para los líderes es **no poder distinguirlos**. Los problemas o dificultades técnicas se pueden reconocer porque existe una solución conocida para abordarlos. Un ejemplo de solución al problema técnico que aporta

Fernández sería automatizar los procesos de fabricación de una empresa, para poder vender más en la misma cantidad de tiempo (2018).

Los problemas adaptativos, sin embargo, se pueden identificar porque son más difíciles, se desconoce su solución y no pueden ser resueltos instantáneamente. Suelen exigir un proceso de experimentación, fallos e introducción de nuevos hábitos. Siguiendo el ejemplo anterior de Fernández, la organización deberá idear un método para lograr que los equipos de personas ajusten su forma de trabajar, ya sea cambiando de trabajo, o dándose cuenta de que ahora atenderán a más clientes y que la dinámica tendrá que cambiar. En este caso, las **modificaciones** tendrán un **impacto** en **toda la organización** (2018).

El liderazgo adaptativo surge de la necesidad de **abordar desafíos** o circunstancias adaptativas que incluyen **ambos tipos de problemas**. Este tipo de cuestiones requieren un proceso de **aprendizaje** y **cambio** difícil de llevar a cabo de forma rápida y sin tensiones tanto para las personas como para las empresas. La resistencia a las pérdidas, en lugar de la resistencia al cambio, es lo que causa los mayores problemas generados por los desafíos adaptativos, lo que provoca temor e incertidumbre en la organización (Fernández, 2018). Esta necesidad es la precursora de los modelos de liderazgo distribuido, los cuales serán desarrollado en el capítulo 6.

En conclusión, este estilo de liderazgo trata de “*learn, relearn and unlearn*” (*aprender, reaprender y desaprender*), aprender a “*orquestrar el caos*” y descubrir cuándo es necesario usar soluciones adaptativas y cuándo técnicas, como lo explica Adriano Pianesi en su vídeo (2017, 2m34s).

Por último, entre los modelos de liderazgo emergentes, se encuentra también el **liderazgo de servicios**, desarrollado por Robert Greenleaf en 1970. El enfoque del liderazgo de servicio trata de servir a sus subordinados, como su propio nombre indica. Los líderes de servicio tienen como objetivo empoderar a sus empleados, apoyar su crecimiento, y establecer una cultura de compañerismo. Un líder de servicio prioriza fomentar una atmósfera en la que su equipo pueda florecer y producir un trabajo de alta calidad, **anteponiendo las necesidades**

del grupo por delante de las suyas y de la consecución de un resultado específico. Este liderazgo pone un nuevo foco en los empleados, los cuáles se sentirán más motivados y apoyados (Puentes, 2022).

Inicialmente, la teoría de Greenleaf carecía de unidades de análisis medibles, por lo que diversos académicos desarrollaron posteriormente una serie de **características y dimensiones** que deberían tener los líderes servidores. Entre ellos, se encuentra Larry Spears, quien en su libro “*Carácter y Liderazgo de Servicio*” añadió 10 características de los líderes servidores, siendo estas (Espinosa y Esguerra, 2016):

- |                      |                                 |
|----------------------|---------------------------------|
| 1) Escucha activa    | 7) Previsión                    |
| 2) Empatía           | 8) Administración               |
| 3) Conciencia        | 9) Compromiso con el            |
| 4) Superación        | crecimiento personal del        |
| 5) Persuasión        | equipo                          |
| 6) Conceptualización | 10) Desarrollo de una comunidad |

En definitiva, tanto el liderazgo de servicios como el liderazgo adaptativo tratan de estilos más centrados alrededor de las personas, es decir, en los seguidores del equipo. Estos presentan una evidente evolución de los previamente comentados modelos de liderazgo clásico, los cuáles han ido introduciendo dimensiones a la hora de liderar.

No obstante, aún no habrán alcanzado el nivel de inteligencia emocional que introducirá posteriormente Daniel Goleman, el cuál significará un cambio de foco radical en el liderazgo. Este pasará de estar centrado en la autoridad y en el líder, a estar centrado en los subordinados y la relación establecida con ellos. Todo esto se deberá a los numerosos cambios en el contexto, que pondrán a las personas en el centro de la organización. Dichos cambios serán explicados en el siguiente capítulo y ayudarán a comprender la evolución de los modelos de liderazgo del s.XIX en las organizaciones.

#### 4. Contextualización:

Tras haber estudiado el liderazgo como concepto y la evolución de los modelos de liderazgo clásico, surge la necesidad de hacer alusión al **contexto**, a aquellas características que de una manera u otra **condicionarán** el liderazgo, bien sea por facilitar o dificultar la acción, o por las circunstancias especiales que habrá que atender. Por ello, en este capítulo se abordará una contextualización, en la que se podrá observar de igual manera una evolución y un cambio social, que determinará las nuevas líneas de liderazgo moderno.

Debido a la **complejidad** de nuestro entorno actual, es necesario que los líderes abandonen paradigmas obsoletos, que pueden haberles servido bien en el pasado, pero que actualmente han perdido sentido, a favor de otros más útiles y acordes con las necesidades y demandas del momento. Estas nuevas reglas incluyen la “integración de esfuerzos”, el “trabajo en equipo”, la “voluntad constante de aprender y cambiar”, y el “aplanamiento de las estructuras organizacionales” entre otros. Esta nueva forma de conceptualizar y organizar la empresa supone la creación de una nueva **cultura organizacional**, que está abierta a la innovación y la creatividad (Castaño, 2013, p.89-90).

Bien si en este capítulo se podrían desarrollar los tres **niveles de entornos** socioeconómicos y normativos que pueden afectar al modelo de liderazgo, siendo estos el **formal** o normativo (cumplimiento de leyes, como la Ley de Igualdad), el **informal** o no normativo (acatamiento de obligaciones éticas, como la Responsabilidad Social Corporativa) y el **entorno económico** en el que se produce la actividad (relación de las empresas con la economía española en este caso), este capítulo tomará un enfoque relacionado al contexto más **global** y **general** (Castaño, 2013).

El contexto pues, influirá en la previamente mencionada cultural organizacional, cambiando y suponiendo retos a la hora de liderar y organizar una empresa. Por tanto, esto se evaluará a partir del análisis del contexto VUCA, BANI y un informe del Foro Económico Mundial entre otros, que aclararán la necesidad de cambio en el liderazgo.

## 4.1 Contexto VUCA

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa y la gestión se han visto afectados por el constante desarrollo y los numerosos cambios que ocurren en el día a día. Cada vez más, factores tanto internos como externos o diversas situaciones, alteran el modo de vida, la toma de decisiones, la manera de trabajar y la propia manera de relacionarse. Igualmente, las necesidades, las personas y sus intereses se modifican continuamente, lo que genera un entorno cambiante y volátil. Por ello, a esta realidad actual, sobre todo en el entorno empresarial, se le otorga la abreviatura “**VUCA**” que se relaciona con los términos en inglés: *Volatility, Uncertainty, Complexity* y *Ambiguity* (Santander, 2022).

Se entiende como **volatilidad (*volatility*)** a la velocidad a la que pueden ocurrir muchos cambios. La capacidad limitada para prever lo que podría ocurrir en el futuro se denomina **incertidumbre (*uncertainty*)**. Por otro lado, la **complejidad (*complexity*)** se refiere al desafío de comprender el contexto y por último la **ambigüedad (*ambiguity*)** es provocada por la incapacidad de entender con claridad el entorno actual (Santander, 2022).

El Ejército de los EE. UU. utilizó por primera vez el acrónimo VUCA en la década de 1990 para reflejar el entorno en constante cambio de la época tras el fin de la Guerra Fría y para aprender a adaptarse estratégicamente. Este término regresó en 2001 tras los ataques del 11 de septiembre y en el 2008 como resultado de la gran crisis financiera (Stiehm, 2010).

El marco VUCA es una **herramienta** útil para la preparación de la mayoría de las organizaciones modernas, incluidas las empresas, el ejército, las instituciones educativas y los gobiernos. Eso es posible si saben jugar con ello, puesto que les puede ayudar a anticipar, evaluar e intervenir a tiempo, entendiendo la situación y la conexión existente de las variables o componentes organizativos (Satish y Streufert, 2006).

Randstad, una consultora internacional de RR.HH., proporciona una serie de consejos a la hora de hacer frente al contexto VUCA y cómo “generar valor” en las empresas. Propone de tal manera lo siguiente (2022):

- **Ante la volatilidad → la adaptabilidad** como la capacidad de ajustarse a las condiciones a medida que se desarrollan. Para ello, es importante proporcionar una comprensión clara de los objetivos y principios fundamentales de la organización, de tal manera la “identidad” del negocio permanecerá intacta.
- **Ante la incertidumbre → Adquirir conocimientos y mantenerse actualizado frecuentemente.** Consideran que para ganar más confianza y seguridad el conocimiento adecuado puede ayudar. Una reacción más rápida a los cambios o desafíos que aparezcan será posible gracias a una comprensión profunda de las tácticas que la organización es capaz de implementar y de cómo opera el mercado.
- **Ante la complejidad → Mostrar audacia, apertura y claridad.** Aunque la situación es difícil de comprender, todos los miembros de la empresa deben estar lo más informados posible para que prevalezca un entorno tranquilo. Un líder puede aprovechar la incertidumbre y diferenciarse de la competencia haciendo movimientos arriesgados (bien si representa un acto de valentía, el conocer, y ser claro, debería disminuir el riesgo).
- **Ante la ambigüedad → La adaptabilidad (igual que para combatir la volatilidad), la agilidad y la capacidad de respuesta.** La organización tiene que disponer constantemente de un plan de reserva por si las cosas van mal. Será muy útil ser capaz de improvisar con regularidad porque, en situaciones como ésta, a menudo no queda más remedio que recurrir al ensayo y error. El liderazgo debe demostrar que es capaz de crear y llevar a cabo varios planes de contingencia.

Igualmente, proporciona una serie de medidas en relación a la gestión de talento en el contexto VUCA que incluyen: la “oportunidad de mejora”, “Agile Project

Management” como herramienta a partir la cual reduce gastos y aumenta la productividad y el uso de un “liderazgo renovado” que fomente una cultura organizacional más positiva y que cuente con una alta inteligencia emocional (Randstad, 2022).

Bien si este término VUCA ha servido para explicar esta situación de cambio constante, debido a la pandemia y otras megatendencias que han generado transformaciones varias, el término VUCA empieza a quedarse pequeño. De ahí aparece BANI, que significa *Brittle, Anxious, Non-linear e Incomprehensible*, como posible sustituto del entorno VUCA (Randstad, 2022). En el siguiente epígrafe se hará mención a este nuevo fenómeno.

## 4.2 Contexto BANI

Así pues, según algunos expertos, el término VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad) se queda obsoleto y BANI (Frágil, Ansioso, No lineal e incomprensible), aparece como un reemplazo potencial para el entorno VUCA.

En 2020, el antropólogo estadounidense Jamais Cascio escribió por primera vez sobre el contexto BANI en su obra "*Facing the Age of the Chaos*". Bien si felicitaba el contexto VUCA por su utilidad anterior, el cambio de paradigma, la crisis climática y sanitaria hacían evidente la necesidad de un nuevo marco. Según Cascio, seguimos requiriendo un marco que **dé sentido tanto a la situación actual como a sus efectos a largo plazo**, en el que se pudiese demostrar el alcance de las “disrupciones” y el caos que se está produciendo (2020).

Cascio considera el BANI como una técnica para enmarcar y responder a la situación del mundo actual con mayor eficacia. Comenta que algunos de los cambios que observamos en la política, el medio ambiente y el panorama tecnológico nos resultan familiares; y bien si pueden ser estresantes a su manera, son de un tipo que ya hemos experimentado y afrontado. No obstante, los trastornos actuales son inesperados y confusos porque implican muchos

cambios imprevistos. Se manifiestan de formas que no sólo aumentan, sino que pueden “magnificar” el estrés que ya sentimos (Cascio, 2020).

Tras entender el porqué del marco BANI, se continuará con una examinación más detallada de las definiciones de cada término de este marco. Así pues, estas siglas significan (Cascio, 2020):

- **Frágil (*Brittle*)** hace referencia a aquellos sistemas que parecen sólidos, pero son fácilmente susceptibles de derrumbarse súbitamente. Esta fragilidad está representada, por ejemplo, en la precariedad del empleo, el riesgo de quiebra de las empresas y los cambios en la dinámica del mercado.
- **Ansioso (*Anxious*)** evidencia la inquietud provocada por los cambios rápidos y un grado significativo de incertidumbre. También puede influir la sobreabundancia de información a la que estamos expuestos en los medios de comunicación y en las redes sociales. Siempre nos preocupa lo que puede ocurrir, perder el control y que una “elección sea potencialmente desastrosa” como relata Cascio.
- **No-linear (*Non-linear*)** refleja que no siempre parece haber una conexión de causa y efecto, o que sí las hay son “desproporcionadas” o están “desconectadas”. Al no coincidir dichas magnitudes un perpetuo estado de urgencia se genera.
- **Incomprensible (*Incomprehensible*)**: En lugar de hablar de ambigüedad con el contexto VUCA, ahora se habla de un universo incomprensible, en el que se intenta encontrar respuestas, pero estas no tienen sentido. Cascio afirma que, dado que a menudo es difícil comprender el escenario, creer que es indescifrable puede ser la base para seguir adelante e intentar trazar el propio camino.

Bien si estas declaraciones sobre la realidad actual pueden asustar, Cascio afirma que el marco BANI simplemente ayuda a **estructurar** lo que pasa en el mundo y que al menos a nivel “superficial” estas siglas se pueden compensar de

distintas maneras. La **fragilidad** puede abordarse con **resiliencia** y “**slack**” (considerándolo como flexibilidad y holgura a la hora de actuar), la **ansiedad** puede reducirse con **plena consciencia y empatía**; la **no linealidad** exige **contexto y flexibilidad**, mientras que la **incomprensibilidad** requiere **transparencia e intuición**. Cascio comenta que dichas soluciones tratan más de reacciones, pero que podrían ayudar a solventar los problemas originados en este nuevo contexto (2020).

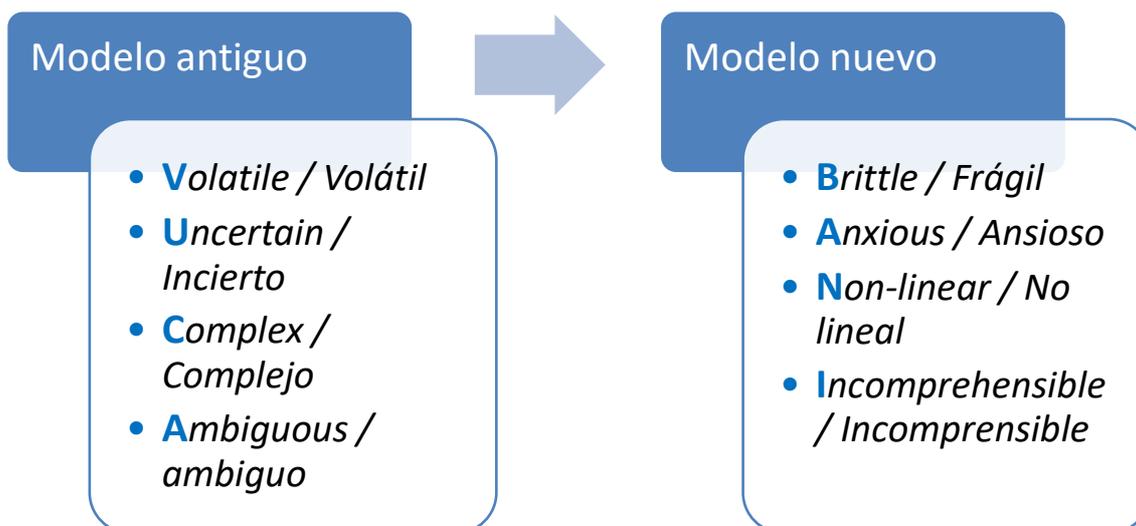


Ilustración V: Comparación de los modelos VUCA vs BANI (*elaboración propia*)

Así pues, como hemos podido observar, cambios en el paradigma social, medioambiental y económico entre otros han dado paso a un cambio, pasando de un contexto VUCA desfasado a un contexto BANI esclarecedor de la situación actual. Las empresas y los líderes deberán ser conscientes de dicho entorno, para poder alcanzar sus metas y guiar a los equipos frente a los distintos desafíos que se presenten de la mejor manera.

#### 4.3 Necesidad de cambio en el liderazgo

De tal manera, el gran número de cambios repentinos, desde la evolución social, la globalización, la interdependencia y la complejidad del mundo actual, evidencian la necesidad de cambios en el liderazgo, puesto que la realidad no es la misma, ni tampoco lo son las personas que componen las organizaciones, ni las propias organizaciones ni los distintos modelos de trabajo existentes. Asimismo, como se ha hecho mención previamente, se necesita también

desarrollar diversas habilidades como pueden ser la adaptabilidad, la agilidad o la capacidad de aprendizaje continuo entre otras para hacer frente a esta nueva realidad. Ante esto la *inteligencia emocional* es una de las maneras en las que se puede abarcar dicho cambio.

Así pues, en este contexto, el término de “*Inteligencia emocional*” fue introducido por Daniel Goleman, psicólogo y escritor estadounidense, en 1995, aunque había sido previamente mencionado en 1990 por dos psicólogos americanos, Peter Salovey y John Mayer. No obstante, fue Goleman quien fomentó este concepto, el cual significó un **cambio de foco** en las organizaciones, al posicionar a las personas por encima incluso de los líderes y ayudando a entender que las motivaciones de los trabajadores habían cambiado, y que éstos buscaban otras cosas, como podían ser el reconocimiento o la autorrealización (García-Allen, 2016).

Goleman describió la inteligencia emocional (IE) como la “*capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones*” (1995, p.86), aunque posteriormente la definiría de nuevo como la “*capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarse y gestionar la emocionalidad en nosotros mismos y en las relaciones interpersonales*” (1998, p.98).

Así pues, la inteligencia emocional se entiende como una **manera de interactuar** con otros, en la que se consideran las emociones y sentimientos de todos los sujetos involucrados en la interacción y que está formada por una serie de **competencias** u principios que facilitan una **mejor adaptación y comprensión** social y emocional del entorno. Entre estas, se incluyen el “autoconocimiento”, el “autocontrol”, la “automotivación”, la “empatía”, “habilidades sociales”, la “asertividad”, la “proactividad” y la “creatividad”. Estos principios aseguran un adecuado uso de la IE. No obstante, es necesario aclarar que, si un individuo posee una de estas competencias, no tiene que significar explícitamente una mayor IE, puesto que será su correcta explotación la que determinará un mayor o menor grado de IE. Igualmente, una capacidad con un

grado de desarrollo menor puede estar compensado por otro principio más evolucionado (García-Fernández y Giménez, 2010).

La importancia de la inteligencia emocional da lugar al auge del **liderazgo transformacional**, elaborado por Bernard Morris Bass en 1984, basándose en ideas de House (1971) y Burns (1978) respecto al liderazgo carismático y transformacional. Estas teorías consideran claves tanto los **rasgos** como las **conductas** de los líderes y se centran especialmente en el **efecto** que éstos tienen en sus **seguidores**, puesto que los líderes transformacionales les alientan a a desarrollarse profesional y personalmente (Nader & Castro Solano, 2007).

Algunas de las **características** que poseen los líderes transformacionales son: ser “motivadores”, “creativos”, un “referente” y atento a las necesidades de cada empleado de manera individual. Al ser así, este modelo es parecido a aquel previamente estudiado en los modelos clásicos de liderazgo, el liderazgo de servicios, añadiéndole algún matiz más relacionado con las cualidades humanas y las motivaciones de los empleados (Nader & Castro Solano, 2007).

Este estilo de liderar será progresivamente más relevante, ya que las personas están cada vez más en el centro de las organizaciones y se valora más positivamente las habilidades centradas en su potencial como persona y como líder. De hecho, el **Foro Económico Mundial (FEM)**<sup>1</sup>, lanzó en el 2020 su tercera edición del “**Informe sobre el Futuro de los Empleos**”, el cual, de acuerdo con el ritmo de cambio y la dirección general del mundo, elabora el “mapa de los empleos” y las competencias del futuro necesarias (Whiting, 2020).

Según este informe, el 50% de los empleados necesitarán volver a formarse de aquí a 2025, ya que la disrupción tecnológica entre otras cosas ha generado una nueva demanda de habilidades, especialmente aquellas habilidades “blandas”, conocidas como “**soft skills**” en el mundo laboral. En el FEM se previó que la

---

<sup>1</sup> **Foro Económico Mundial**: organización internacional independiente establecida en 1971, cuya misión es la de mejorar la situación económica internacionalmente, a través de la fomentación de la cooperación y el desarrollo entre el sector privado y el público. Se puede encontrar más información en <https://es.weforum.org/about/world-economic-forum>

“resolución de problemas” y el “pensamiento crítico” serán las capacidades más importantes al alcanzar el 2025. Asimismo, el desarrollo de nuevas capacidades de **autogestión**, como el “aprendizaje activo”, la “resiliencia”, la “tolerancia al estrés” y la “adaptabilidad” serían más valoradas (Whiting, 2020). En la siguiente infografía se pueden observar las 10 habilidades más valoradas para el 2025:

Habilidades	
1. Pensamiento analítico e innovación	
2. Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje	
3. Resolución de problemas complejos	
4. Pensamiento crítico y análisis	
5. Creatividad, originalidad e iniciativa	
6. Liderazgo e influencia social	
7. Uso, seguimiento y control de la tecnología	
8. Diseño y programación de tecnologías	
9. Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad	
10. Razonamiento, resolución de problemas e ideación	

Tipo de habilidades:
- Resolución de problemas
- Autogestión
- Trabajo con personas
- Uso y desarrollo de la tecnología

Ilustración VI: Las 10 mejores habilidades para el 2025 (*elaboración propia basada en infografía inglesa del Foro Económico Mundial, 2020*)

Cabe destacar la gran importancia de las habilidades “**humanas**” frente al auge de la digitalización, que denota, por un lado, que dichas cualidades son más apreciadas ya que fomentan el desarrollo profesional y personal del empleado, y por otro lado, se evidencia que la **innovación tecnológica** puede servir para **potenciarlas**, ya que muchas de estas cualidades serán re-enseñadas y readquiridas a través de plataformas online (Whiting, 2020).

En conclusión, el cambio de paradigma social, medioambiental y cultural al que nos enfrentamos ha generado la transformación de un entorno complejo y ambiguo (VUCA) a uno frágil e incierto (BANI). Solo a través de la comprensión de la **relevancia del contexto actual** y el **posicionamiento de las personas** como el centro de las organizaciones, bien sea a través de modelos de liderazgo transformacionales o a partir del desarrollo de la inteligencia emocional o de habilidades blandas como las descritas por el FEM, se podrá hacer frente a esta realidad tan incierta.

En el siguiente capítulo, se abordarán los conceptos de “*potestas*” y “*auctoritas*”, poder y autoridad respectivamente. Esta diferenciación es necesaria puesto que los cambios ya mencionados en el contexto impactan la manera de percibir el liderazgo y la capacidad de tomar decisiones. Además, la flexibilización de los modelos organizativos que se menciona necesita un liderazgo basado en la autoridad y no en el poder. Así pues, a través del estudio de ambos términos se podrá entender la diferencia entre los modelos clásicos centrados mayoritariamente en el poder y los nuevos modelos de liderazgo de las organizaciones en el siglo XXI, basados principalmente en la autoridad.

## 5. Diferenciación entre “*potestas*” y “*auctoritas*”

Como se ha ido mencionando a lo largo de este trabajo de fin de grado, los conceptos de **poder** (*potestas*) y **autoridad** (*auctoritas*) tienen un papel muy importante en relación con el liderazgo. Bien si estos términos tienen tendencia a ser usados como palabras intercambiables, cuentan con una larga trayectoria histórica y cada uno tiene connotaciones distintas. Por ello, es necesario evaluar el **origen** de ambas palabras para poder entender qué significan y qué rol juegan en el liderazgo.

### 5.1 Marco teórico

Así pues, retornando a sus orígenes, “*potestas*” y “*auctoritas*” son dos términos del **derecho romano** que sirvieron de piedra angular para el funcionamiento eficaz de las ciudades.

“*Potestas*” nace del latín “*possum*” que hace referencia a “ser capaz” o a “tener fuerza para algo”, atribuyéndolo así al término “poder”. Se caracteriza por ser una **fuerza** derivada de la **legitimidad** conferida por la sociedad civil al titular de un **cargo**. Esto significa que las personas siguen y obedecen a la persona por ostentar el cargo, no obstante, ese poder y esa obediencia cesarán de existir una vez el cargo ya no se mantenga. En este sentido es independiente quién ocupe dicha posición, al solo contar el hecho que se debe obedecer a quien posea ese poder. Ejemplos de la Antigua Roma de personas que poseyesen esta “*potestas*” eran los **magistrados**, los cuales tenían un poder establecido y debían ser obedecidos por todos, al haber sido elegidos para dirigir y administrar la ciudad (Morales Fabero, 2020; Asenjo, 2022).

“*Auctoritas*” por su parte, proviene del latín “*augere*” que significa “magnificar”, “aumentar” o “hacer progresar” constatando la palabra “autoridad”. Esta se consideraba como la diferenciación de ciertas personas en función de una serie de **cualidades** morales e intelectuales que las hacen **destacar** entre la multitud. Fuese por sus rasgos, sus valores humanos, su trabajo o su experiencia, ciertas personas se ganaban el respeto y la **admiraación** de los demás, adquiriendo

**reconocimiento social.** Los **Juristas** eran aquellos en la Antigua Roma, que se ganaban el respeto de los demás ciudadanos por su reputación y conocimientos. Por tanto, poseían esa “*auctoritas*” que les permitía ser consultados y seguidos, sin tener investidos en ellos como tal una legalidad vinculante (Morales Fabero, 2020; Asenjo, 2022).

Es necesario aclarar que **tener “*potestas*” no implica tener “*auctoritas*”,** ni viceversa. El poder es otorgado por un cargo o por el ejercicio de la ley, mientras que la autoridad es reconocida por las personas, al ser ganada a través del respeto y la experiencia. Yolanda Rodríguez y Carlos Berbell dicen sabiamente respecto a esta cuestión: “*Y es que el hecho de tener poder para aplicar tu voluntad no significa que otros vayan a aceptarla porque sí, a menos que ésta se administre por la fuerza*” (2016).

## 5.2 Aplicación práctica: “*influencers*” vs. policía

En la actualidad, una aplicación práctica para poder comprender la diferencia entre “*potestas*” y “*auctoritas*” es utilizar el caso de los “*influencers*” frente al de la policía.

El mundo digital está en auge y con ello el fenómeno de los “*influencers*”, los cuáles son personas con cierta autoridad en un tema determinado que, gracias a su presencia e influencia en Internet, pueden recomendar un producto o servicio de forma atractiva (Molina, 2022). Este mundo está basado en la “*auctoritas*”, puesto que es un **poder basado en el reconocimiento**. De la misma forma que tienen esa autoridad y prestigio porque sus seguidores se la han otorgado, estos se la pueden quitar y decidir dejar de seguirles o hacerles caso súbditamente (Interacso, 2019). Asimismo, los “*influencers*” no cuentan con el poder (“*potestas*”) de obligar a sus seguidores a actuar y comportarse de una manera específica ni obligarles a comprar por ejemplo la marca que ellos promocionan. Serán los **seguidores** los que **decidan** qué hacer, independientemente de si siguen reconociendo o no al “*influencer*” como modelo a seguir, y por tanto aceptando o no su “*auctoritas*”.

Ahora observando el ejemplo de los policías, ellos tienen un cargo con poder, con **derecho de mandar** y obligar que se les haga caso. No obstante, no tienen por qué tener autoridad, es decir, no tienen por qué ser socialmente reconocidos como personas con poder y, por tanto, deberán ganársela a través de sus acciones. Hay ocasiones en las que la autoridad no estará presente o que no sea suficiente para que se acaten las normas. En estos casos aquellos con “*potestas*”, recurrirán al poder que les otorga su profesión y a la coacción para que se cumplan (Interacso, 2019).

Así pues, es en la idea de conseguir que “*potestas*” y “*auctoritas*” vayan en sintonía, en lo que se basa el **equilibrio** de las relaciones y del liderazgo, tanto el actual como el del Estado Romano. No obstante, no siempre se ha conseguido. De hecho, en los modelos clásicos de liderazgo, estudiados en el capítulo 3, hemos podido observar cómo el uso del poder era lo más importante y cómo **conforme** avanza la sociedad y **cambian** las circunstancias y el **contexto**, se le da una mayor **importancia** a ese reconocimiento social del líder, es decir, a su **autoridad**. De igual manera, también se observa cómo hay **dotes de liderazgo** presentes en ciertas personas, las cuales no poseen un cargo superior como tal, por ejemplo, un empleado que no es jefe, que simplemente se caracteriza por infundir confianza por su carácter e influenciar a los otros, adquiriendo autoridad y reconocimiento.

Será en esta idea en la que se basen los nuevos modelos de liderazgo del siglo XXI: en fomentar que surja el liderazgo y la “*auctoritas*” entre los empleados y ayudarles a **autorrealizarse** y **formarse como líderes**, incluso si eso significa que se conviertan en mejores que los propios jefes ya establecidos. Mark Thompson, director y CEO de *The New York Times* dijo en una entrevista para el IESE (2019) “*Mi modelo es buscar gente competente y no interferir en su trabajo*”. Esta **transformación** donde hay menos jefes y más líderes es lo que permite acercarse a un **modelo distribuido de liderazgo**, en el cual la autonomía, la claridad y la confianza son los motores de dicha transformación. Este modelo de liderazgo será explicado en el próximo capítulo, en el que se entenderá el porqué de su existencia.

## 6. Nuevos modelos de liderazgo del siglo XXI

Así pues, como se ha podido analizar llegamos al **contexto actual**, al siglo XXI, caracterizado por la incertidumbre, complejidad y fragilidad (VUCA y BANI). Trata de una nueva realidad que se queda **obsoleta** ante modelos de liderazgo tradicionales ya estudiados y en los que la **disrupción** tecnológica aparece para ofrecer nuevas oportunidades y sembrar cierto caos.

Ante esta competitividad y complejidad, el líder actual sufre para hacer frente a dichos cambios. Bien si se han podido observar distintas maneras de contrarrestar los efectos de VUCA y BANI (*ya mencionados en el capítulo 4*), **David Snowden**, un consultor de gestión e investigador galés, desarrolló el marco *Cynefin* en 1999, como una manera de ayudar a los líderes a comprender sus problemas y tomar decisiones adecuadas a la situación (The Cynefin, s.f.). Dicho marco resulta muy útil puesto que ayuda a lidiar con situaciones complejas y actuales, en las que el poder y la autoridad toman formas distintas. Por ello, en este capítulo se hará mención a dicho marco como posible referencia a seguir para los líderes, seguido por el liderazgo distribuido, como modelo de liderazgo que más se adapta a las circunstancias del S.XXI.

### 6.1 Marco *Cynefin*

*Cynefin* es galés para "*Lugar de sus múltiples pertenencias*" o "*hábitat*" en el cuál diversas **variables** están conectadas con nuestro entorno y experiencia que **afectan** la forma en que pensamos, percibimos y nos **comportamos** de maneras que nunca podemos comprender por completo (The Cynefin, s.f.).

David Snowden defiende que el marco *Cynefin* no es una metodología, sino un "modelo mental", una manera de entender dicho conjunto de situaciones o contextos, que él denomina "**dominios**". Por ello actualmente, es un modelo muy utilizado para explicar situaciones complejas a la que se enfrentan las organizaciones o para explicar la transformación cultural o digital que estamos viviendo actualmente. Al fin y al cabo, cada organización es un sistema vivo y complejo construido por otros sistemas enrevesados, pero este marco aboga

que las decisiones pueden tener lugar en uno de los cinco dominios (The Cynefin, s.f.).

Así pues, dicho modelo define cinco “dominios” a partir los cuales se pueden tomar mejores decisiones y comprender la realidad (Francisco Cárcamo, 2022):

- **Dominio de lo simple o claro:** trata de aquellas situaciones en las que la relación causa-efecto es evidente y lógica, denominado como los “*known knowns*” o “saberes conocidos”. Para enfrentarse a una situación así, el modelo *Cynefin* recomienda “establecer” los hechos, categorizarlos y por último responder con las “*best practices*” o las mejores prácticas.
- **Dominio de lo complicado:** son aquellas “*known unknowns*” o “incógnitas conocidas”, en las que la relación causa y efecto no es evidente, no obstante, a través de su análisis, consulta con expertos e investigación, se puede hacer frente. Para ello se deben evaluar los hechos, analizarlos y aplicar las “*good practices*” o buenas prácticas.
- **Dominio de lo complejo:** aquellas “*unknown unknowns*” o “incógnitas desconocidas”, a través las cuáles no se puede saber directamente la relación causa-efecto ni el impacto que estas tendrán, solo a través de un análisis en retrospectiva. De igual manera, las variables están relacionadas entre sí, componen un sistema muy complejo y afectarán la toma de decisiones. Según el modelo hay que sondear, sentir y responder, llevando a cabo “*emergent strategies*” o estrategias emergentes.
- **Dominio de lo caótico:** se refiere a aquellas situaciones completamente desconocidas, “*unknowables*”, y confusas, en las que el conocimiento o entender la relación causa-efecto no son eficientes ni suficientes. Por ello se debe actuar, percibir el resultado posible y responder. No habrá relación ni sentido alguno en los resultados. Finalmente, el objetivo es mover el problema a alguno de los otros “hábitats”.

- **Dominio de lo desordenado o confuso:** se cualifican como tal aquellas instancias en las que no está claro en qué dominio se sitúa o si siquiera son relevantes. Determinar cuándo se aplica este dominio, es un desafío debido a su propia naturaleza. Para que los líderes emitan juicios e intervengan correctamente, este modelo recomienda deconstruir el escenario en secciones más pequeñas que podemos asignar a cada uno de los otros cuatro dominios.

La siguiente ilustración elaborada por Francisco Cárcamo (2022) permite la comprensión y visualización de los dominios más claramente.

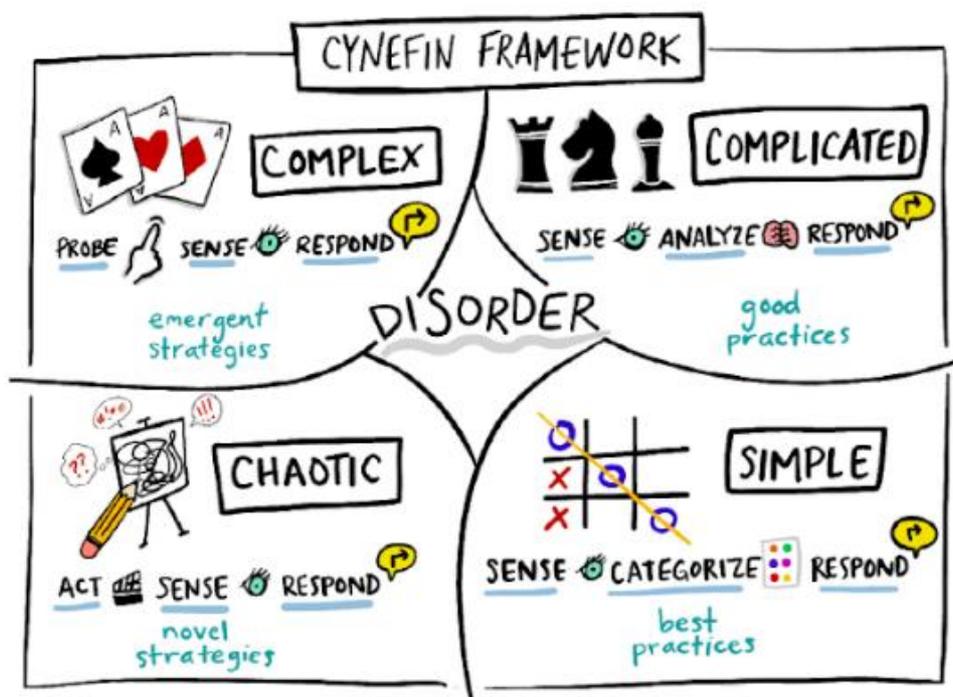


Ilustración VII: Cynefin Framework (elaborado por Francisco Cárcamo, 2022)

Conforme aumenta el conocimiento y se reduce la complejidad, es más sencillo **desplazarse** al dominio “complicado” o “simple”. También es posible que un evento desprevisto haga cambiar la realidad negativamente llegando al dominio “complejo” o “caótico” incluso. La misión y el mayor **desafío** del líder será trasladar situaciones de **transición** e incertidumbre, en las que se está en un limbo entre el dominio “complejo” y el “caótico”, a otras en las que se alcance un dominio algo más tranquilo y seguro. Mientras es cierto que no siempre es una tarea fácil, especialmente despegarse del sistema y tomar conciencia de

cómo encajamos dentro de él, como **agentes de cambio** y líderes, es crucial tener la **capacidad de visión sistémica**, y toma de decisiones según el **contexto** en el que nos encontremos (Francisco Cárcamo, 2022).

Como resumen, el marco *Cynefin* permite entender la realidad y gestionarla. Actualmente, es difícil decir exactamente en qué dominio nos encontramos, puesto que, como hemos visto previamente, hay distintos aspectos que pueden pertenecer a varios dominios y están **interrelacionados** entre sí. No obstante, se podría señalar que nos encontramos en un estado de "desorden" o "**complejidad**", en la que se dan diversos desafíos continuos y complejos, como pueden ser el COVID-19, el cambio climático, la disrupción tecnológica o las tensiones geopolíticas. Para ello es necesario un **enfoque adaptativo** y altamente **flexible** en el que se puedan hacer frente a las diversas situaciones e incertidumbres (Francisco Cárcamo, 2022).

Trasladando dichas lecciones a la organización y el contexto actual en el que nos encontramos, el **liderazgo distribuido** nace como una de las posibles soluciones ante estos dominios del marco *Cynefin*, especialmente para aquellos dominios más complejos y caóticos.

## 6.2 Liderazgo Distribuido

El liderazgo distribuido es un modelo de liderazgo que implica el **reparto** y la delegación de la **responsabilidad**, de las **decisiones** y del **poder** entre distintas personas dentro de una organización. En vez de haber una persona, generalmente el jefe, con todo el poder de decisión, éste se encuentra "**distribuido**" entre distintas personas o equipos. En este modelo de organización más **flexible**, se puede observar cómo la **autoridad** aumenta y se reparte entre varias personas, en función de sus habilidades, competencias y experiencia, facilitando y **agilizando** la toma de decisiones y la resolución de problemas y empoderando a los miembros del equipo (Maureira, Moforte & González, 2014).

Este modelo ha ido desarrollándose a partir de la investigación y aportación de diversos académicos a lo largo del siglo XXI. No obstante, algunos de los autores más relevantes son **James Spillane** (2006), **Alma Harris** (2008) y **Peter Gronn** (2002). Especialmente, James Spillane, el cuál escribió un libro titulado "*Liderazgo Distribuido*" en el 2006, donde introdujo los roles de los distintos actores en la nueva organización, cómo gestionar el reparto del poder y el aumento de la autoridad y las relaciones posteriores que surgen entre el liderazgo y el cambio organizacional.

Spillane (2006) defiende que el liderazgo distribuido "*no se trata solo de delegar tareas o responsabilidades; se trata de crear una **cultura de liderazgo** en la que las personas tengan el poder para **apropiarse** de su trabajo y **contribuir** a los objetivos colectivos de la organización*" (p.44). Igualmente, es importante destacar que el liderazgo distribuido "*no reemplaza las formas tradicionales de liderazgo, sino que las complementa. Se trata de **reconocer la complejidad** de las organizaciones modernas y la necesidad de **distribuir** el liderazgo entre diferentes **niveles** y **actores** para que sea **efectivo***" (p.61).

Esta última idea es muy importante y evidencia el porqué de su existencia y la necesidad de dicho modelo en la actualidad. La existencia del contexto complejo en el que nos encontramos **desafía las jerarquías** y modelos tradicionales. Solamente a partir de la comprensión que el liderazgo se puede **compartir** y que se pueden aprovechar las **ideas de todos**, independientemente de su rol en la organización, se podrá avanzar y funcionar en esta sociedad actual (Spillane, 2006).

Relacionando el **marco Cynefin** con el liderazgo distribuido, se podría decir que este estilo de liderazgo sería especialmente **efectivo** ante dominios "**complejos**" puesto que empodera a los trabajadores a compartir la responsabilidad y tomar decisiones basadas en su experiencia. Esto podría permitir a la organización a avanzar y ajustarse según lo vean necesario. De igual manera, en el dominio "**caótico**" este estilo de liderazgo **facilitaría** la toma de decisiones, puesto que al aplanarse las jerarquías y alejarse de modelos tradicionales, se permite un

enfoque más colaborativo en el que no todas las acciones deban de ser evaluadas por un superior.

No obstante, cabe mencionar, que resultaría un modelo confuso e **ineficiente** en los dominios “**simples**” y “**complicados**” al necesitar simplemente el seguimiento de las normas o de los procesos ya definidos, puesto que la relación causa-efecto es directa. En estos dominios, un liderazgo más “centralizado” o definido podría ser más beneficioso.

Finalmente, la idea de liderazgo distribuido se basa en la creación de una **cultura** organizacional de **confianza**, **colaboración**, e **interrelación**, donde se comparta la toma de decisiones y en la que todos aquellos individuos que estén involucrados en una acción puedan participar, contribuir y tomar responsabilidad. Un ejemplo que **Alma Harris** sugiere en el que la implantación de este estilo podría ser beneficioso, son los **colegios**, puesto que requieren la colaboración de muchas personas (padres, profesores, administradores, comunidades, etc.) y el “*input*” de todos es lo que debería conformar y guiar la dirección del colegio. Además, el hecho que son ambientes que cambian de manera muy espontánea y necesitan adaptarse de manera más ágil a los cambios supone que una toma de decisiones rápida y una autoridad compartida facilitan todos los trámites (2008, 172-188).

Valve Software, una empresa desarrolladora de videojuegos estadounidense, introdujo este modelo y trata de una de las pocas empresas sin jerarquías ni jefes, en las que nadie debe rendir cuentas ante nadie. No obstante, su propio manual de empleados reconoce que “*De toda la gente en esta compañía que no son tus jefes, Gabe<sup>2</sup> es el MÁS no tu jefe, si entiendes lo que queremos decir*” (2012, p.55).

Sin embargo, es importante saber que el liderazgo distribuido **no** se trata de un **modelo uniforme** en la que todas las organizaciones se puedan ver reflejadas. Habrá que adaptarse al contexto, a las circunstancias que se den y evaluar la

---

<sup>2</sup> Hace referencia a Gabe Newell, cofundador y director general de la empresa.

necesidad de dicha **flexibilidad** e innovación que promueve el liderazgo distribuido. Igualmente, para asegurar la efectividad y el correcto funcionamiento de este modelo será necesario planificar y evaluar su implementación constantemente (Gronn, 2002, p.423-451).

Por último, cabe señalar que el concepto del liderazgo distribuido continua bajo el estudio y desarrollo de diversos académicos debido al gran éxito que puede resultar su implementación y a los altos niveles de “**ownership**”, **compromiso**, **autoridad** y **empoderamiento** que se pueden llegar a alcanzar (Harris, Jones & Ismail, 2022).

### 6.3 Otros estilos de liderazgo del siglo XXI

Cabe mencionar, que el liderazgo distribuido no es el único estilo de liderazgo del siglo XXI, simplemente trata de una propuesta con potencial de atender y hacer frente a la complejidad del contexto actual. No obstante, tampoco hay una lista definida como tal de estilos de liderazgo del siglo XXI, sino que tratan de distintos **enfoques** o **evoluciones de modelos** previamente mencionados a finales del siglo XX, como pueden ser el liderazgo **servicial** o el liderazgo **transformacional** (Rees, 2019).

Otros estilos mencionados también son el liderazgo **auténtico o carismático**, en el cual el líder es considerado como alguien genuino, transparente y ético. En este estilo de liderazgo se promueve la confianza, un buen clima laboral y la honestidad entre los seguidores y los líderes. El liderazgo **ágil**, ya mencionado en capítulos anteriores, es otra alternativa, y se priorizan la colaboración, la flexibilidad y la experimentación. Asimismo, existe el liderazgo **coach**, aquel en el que el líder se enfoca en el desarrollo personal y profesional de los miembros de su equipo, guiándoles, motivándoles y apoyándoles en todo momento. Por último, podemos encontrar también el liderazgo **inclusivo** o **colaborativo**, buscando la diversidad y la creación de equipos comprensivos y comunicativos, trabajando en equipo como la manera de alcanzar los objetivos (George, 2010 y Gissera, 2023).

En general, la evolución de los modelos de liderazgo en las organizaciones en el siglo XXI refleja un **cambio** hacia modelos más colaborativos, inclusivos, con mayor autoridad, menos poder y con una relación más personal e íntima entre los seguidores y los líderes (George, 2010).

Por último, es importante destacar, que según cambien y surjan nuevas necesidades a lo largo del s. XXI, seguramente se desarrollen nuevos estilos de liderazgo, que se adecúen a dichas circunstancias. A modo de resumen, en el siguiente gráfico se pueden observar los distintos estilos de liderazgo del s. XXI.



Ilustración VIII: Estilos de liderazgo del s. XXI (*elaboración propia*)

En el siguiente capítulo, tras haber estudiado la evolución del liderazgo y del contexto, propondré cómo debería ser un buen líder actual según mi opinión.

## 7. Cómo debería ser un buen líder actual

Como se ha podido observar a lo largo de este trabajo de fin de grado, el liderazgo es una **pieza clave** para el éxito de las organizaciones y de los equipos. Saber gestionar las necesidades de los miembros, actuar con entereza y calma ante situaciones de crisis, organizar y priorizar los objetivos de la empresa y entender y apoyar a las personas, son unas de las muchas tareas que debe realizar un buen líder.

No obstante, actualmente, los líderes deben también hacer frente a la globalización y al mundo complejo y de **constante cambio** en el que nos encontramos, visto en los capítulos 4 y 6 respectivamente. Esto hace que la tarea de liderar se complique. Por ello, es fundamental, reflexionar sobre las **características y habilidades** que debe tener un buen líder actual para poder superar los retos y aprovechar las oportunidades que se presenten en el siglo XXI.

Antes de comenzar, es importante recalcar que, en mi opinión, **el líder ideal no existe** y será aquel que se pueda **adaptar** a las distintas situaciones y circunstancias del momento, a través de una correcta **combinación** de habilidades, actitudes y comportamientos. De igual manera, considero que habrá ocasiones que bien si teniendo las mismas habilidades, comportamientos, y miembros del equipo, un estilo de liderazgo concreto no tiene porqué servir en todas las situaciones, puesto que puede haber distintos eventos y comportamientos de otros, que el líder no podrá ni prever ni controlar. De ahí, la importancia del **contexto** y de la correcta utilización de *potestas* y *auctoritas*.

Así pues, en este capítulo pretendo analizar cómo debería ser un líder actual y cuáles son las características y habilidades que debería tener para gestionar un equipo y una organización actualmente. Igualmente, pretendo contribuir al debate sobre el liderazgo en la actualidad y aportar elementos que puedan ser útiles para la formación de líderes.

## 7.1 Características de un buen líder actual

Así pues, en este apartado pretendo identificar y describir las principales características que debería tener un buen líder en la actualidad. Primero, considero características como aquellas **cualidades personales** que dan carácter al líder y sirven para **distinguirle** de sus semejantes (basándome en la definición de la RAE, 2006). De tal manera, se podrían considerar como aquellos aspectos que tienen que ver con su **personalidad** y **forma de ser**, y que son innatos a él o desarrollados con el tiempo.

En mi opinión, las características más relevantes para un líder actual son:

- **Empatía:** permite al líder conectar y entender mejor tanto a sus seguidores como a las necesidades y preocupaciones que estos puedan tener. Una mayor empatía puede llevarle primero a una mayor conexión con sus seguidores y segundo a una toma de decisiones más sensatas y justas, que tengan en cuenta las circunstancias de cada individuo.
- **Honestidad:** posibilitará una mayor confianza entre el líder y los empleados, al sentir estos últimos que el líder considera que son importantes y que tienen la responsabilidad suficiente como para entender las distintas situaciones por las que pueda estar pasando la organización.
- **Integridad:** un líder íntegro, será aquel que sea coherente con sus decisiones y que seguirá los valores de la empresa. Tendrá más posibilidades de ser respetado y admirado si ejerce un liderazgo íntegro, ético y sensato.
- **Pasión:** los seguidores necesitan líderes que estén entusiasmados con la tarea que tienen que realizar y con la dirección del equipo. Un líder apasionado podrá inspirar y motivar a su equipo con energía, fomentando una cultura organizacional más cercana y llevando a los miembros del equipo a afrontar los desafíos que puedan darse con una actitud más positiva.

- **Propósito:** si el líder es alguien con propósito o “*purpose-driven*” tanto la organización como el equipo tendrán una visión clara de la dirección que deben seguir. Igualmente, podrá liderar y motivar a los empleados a trabajar con una meta en mente, viendo más allá de una mera rentabilidad económica.
- **Capacidad de motivar a otros:** característica o habilidad esencial a la hora de gestionar un equipo, lograr altos niveles de productividad y alcanzar las metas propuestas. Algunos líderes la poseerán de manera natural, siendo así una característica, y otros podrán desarrollarla con el tiempo y su práctica, pudiendo ser entonces concebida como una habilidad.

Considero que estas características permitirán a un buen líder actual inspirar a sus seguidores a trabajar con actitud y alentarles a trabajar juntos como un equipo sensato y honesto.

## 7.2 Habilidades de un buen líder actual

Por otro lado, es importante mencionar aquellas habilidades que estimo que fomentarán un buen liderazgo. En este caso, las habilidades serán aquellas **capacidades** o **destrezas** y **disposición** para ser un buen líder o ejercer un buen liderazgo (siguiendo también la definición de la RAE, 2006).

A mi juicio, las habilidades más destacables para ser un buen líder actual son:

- **Flexibilidad:** un líder debe de ser flexible puesto que al estar en un mundo global y en continuo cambio, las circunstancias evolucionarán y cambiarán. Esto permitirá y fomentará a su vez la capacidad de **adaptación** ante situaciones imprevistas, lo que podrá llevar a altos niveles de innovación y creatividad. La capacidad de anticipación va ligada a la flexibilidad y a la visión, puesto que podrá ser más ágil en la toma de decisiones.

- **Colaboración:** es importante que un líder sea colaborativo y que él mismo incite la colaboración entre los miembros del equipo. Esto llevará a una cultura organizacional más cercana y podría permitir distintos estilos de liderazgo, como pueden ser el previamente estudiado liderazgo distribuido, o al menos a saber trabajar en equipo.
- **Comunicación efectiva:** llevará al líder a la transmisión de información, ideas y visión de manera clara y comprensible, facilitando el trabajo y la colaboración de los miembros del equipo. También le permitirá escuchar y entender los problemas de otros.
- **Capacidad de manejar situaciones complejas o resolución de conflictos:** una resolución efectiva permite mantener estabilidad, calma y productividad a la hora de trabajar. Igualmente, las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo estarán más fomentadas en el respeto y el diálogo, sirviendo de ejemplo los comportamientos del líder diligentes y positivos.
- **Gestión del tiempo:** habilidad esencial para gestionar diversas tareas y responsabilidades a la vez. Una buena gestión es necesaria a la hora de organizar el día a día eficientemente y priorizar las tareas de la empresa.
- **Capacidad de aprendizaje continuo:** los líderes deben poder aprender en todo momento, sabiendo que la verdad absoluta no existe y que, en este mundo de cambios, es imprescindible actualizarse constantemente. Esto les permitirá formarse, crecer y adquirir nuevas habilidades que les permitirá avanzar como personas y como profesionales. Idealmente, un buen líder actual, no tendría miedo de aprender de sus seguidores, sino que se sentiría orgulloso de tener a alguien así de talentoso en su equipo de quien puede aprender.

De tal manera, creo que dichas habilidades, combinadas con distintas cualidades personales y comportamientos, llevarán a un **liderazgo efectivo, inspirador y comprometido**. El líder podrá aportar valor y guiar a sus seguidores, ayudándoles a entender que juegan un rol importante para la empresa y para él.

No obstante, es necesario hacer varias anotaciones:

Primero, como mencioné al principio, las acciones o el impacto del líder **dependerán** de las **circunstancias** especiales, del **grupo** y del **contexto**, funcionando en algunos momentos y fallando en otros. También es necesario recalcar de nuevo que el líder ideal no existe. Por ello, un buen líder actual será alguien **flexible** con una alta capacidad de adaptación para poder lidiar con las distintas situaciones que se puedan presentar e inspirar y motivar a sus seguidores.

Segundo, un buen líder actual estará dispuesto a **aprender** y bien si puede no poseer inicialmente todas las habilidades mencionadas, a lo largo del tiempo y conforme **experimente** distintas situaciones, forjará su carácter y construirá su imagen y figura como líder, aumentando preferiblemente su *auctoritas*.

Por último, en este capítulo he mencionado simplemente a los líderes, dando por hecho que los **líderes y los gerentes son la misma persona**. En el caso que el líder no fuese gerente, idealmente su autoridad sería reconocida y esto le llevaría a ganarse eventualmente el puesto de gerente (**utopía**).

## 8. Conclusiones

Como se ha podido observar a lo largo de este trabajo de fin de grado, el **liderazgo lleva vivo** muchos años, antes de concebirse siquiera como tal, y ha marcado grandes acontecimientos y personajes históricos. Al igual que la historia, el liderazgo ha visto también una gran **evolución**, en los que la “*potestas*” (poder) era lo único importante, hasta modelos más recientes en los que la “*auctoritas*” (autoridad), es realmente el elemento clave.

Durante dicha evolución ha habido diversos debates sobre si *¿el líder nace o se hace?*, o en relación con el estilo de liderazgo y si éste está determinado. Finalmente se ha llegado a la conclusión que el liderazgo se puede **desarrollar** con el tiempo y que debe gozar de una **flexibilidad** que le permita hacer frente a diversas situaciones y contextos, puesto que cada **grupo** y cada **circunstancia** serán **distintos**, cambiando el curso de los eventos.

Cabe mencionar igualmente, que el **contexto** en el que nos encontramos actualmente es muy diferente de aquel que había inicialmente, y ahora hay una velocidad de cambio inigualable e inimaginable, dónde surgen eventos e imprevistos constantemente. Esta realidad, denominada entorno VUCA o BANI, ha **afectado** a la manera de **relacionarse**, de **trabajar** y de vivir en general, cambiando de tal manera al liderazgo.

Ante estas nuevas situaciones, los líderes actuales deben ser flexibles, atender y entender el contexto y potenciar una capacidad de **adaptación** para poder ajustarse a las demandas y necesidades del momento. Igualmente, deben de usar la **inteligencia emocional**, a través de la empatía o de la comunicación, para acercarse a sus seguidores y construir juntos una **cultura organizacional** abierta al cambio y al progreso. Así es como pueden surgir modelos de liderazgo actuales, como el liderazgo distribuido o el liderazgo inclusivo, estilos que fomentan la cooperación, la motivación y el reparto de responsabilidad, entre otros.

Así pues, en este trabajo de fin de grado, se ha podido entender el concepto del **liderazgo**, como definición conceptual y en comparación con el “*managing*” y analizar la evolución de los **modelos de liderazgo clásico**, comprendiendo cómo las teorías han ido cambiando y transformándose en modelos más emocionales y relacionados con las necesidades de los seguidores.

De igual manera, se ha podido distinguir el **contexto**, como elemento de cambio y desconfigurador, que ha alterado la realidad en la que nos encontrábamos hasta acabar en una compleja, frágil e incierta. Con esto, el liderazgo ha debido priorizar las necesidades y los deseos del grupo, modificando las maneras de liderar, de actuar, de relacionarse y de anticipar el futuro.

Por otro lado, se ha llevado a cabo una **diferenciación entre “*potestas*” y “*auctoritas*”**, poder y autoridad respectivamente, concibiendo el rol que han tenido en el liderazgo y la posición actual de ambas, entendiendo con el tiempo cómo la autoridad debe estar por encima del poder.

Tras comprender esta diferenciación y la nueva complejidad, el líder debe de adaptarse a dichos cambios, y para ello se ha estudiado el **marco *Cynefin***, como posible referencia a la hora de gestionar el entorno, así como los distintos **modelos de liderazgo actuales**, entre los que se ha destacado el liderazgo distribuido, como modelo más conforme al siglo XXI.

Por último, se ha planteado **cómo debería ser un buen líder actual**, reflexionando sobre las características y habilidades que debería tener un buen líder actual para hacer frente a los desafíos y cambios del momento. Asimismo, se ha concluido que finalmente el líder ideal no existe, será aquel que consiga adecuarse a las circunstancias específicas, al contexto y al grupo.

En definitiva, el liderazgo ha sido un elemento que ha sufrido muchos cambios y que depende de muchas variables: la gente que compone el grupo, el líder, las circunstancias o el contexto. Solo a través de su comprensión global e interrelacionada, se podrá lograr un **liderazgo efectivo** que motive a los seguidores a alcanzar conjuntamente las metas de la organización.

## 9. Referencias bibliográficas

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. Recuperado el 11 de octubre del 2022 de <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/52/52>

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional en Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Perú: Ed. Usat. Recuperado el 31 de enero del 2023 de [https://www.academia.edu/10362382/Comportamiento\\_Organizacional\\_En\\_Busca\\_del\\_Desarrollo\\_de\\_Ventajas\\_Competitivas](https://www.academia.edu/10362382/Comportamiento_Organizacional_En_Busca_del_Desarrollo_de_Ventajas_Competitivas)

Asenjo, I. (24 de febrero del 2022). Auctoritas vs Potestas. *El Español*. Recuperado el 25 de febrero del 2023 de [https://www.elespanol.com/eldigitalcastillalamancha/opinion/el-comentario/20220224/auctoritas-vs-potestas/652554743\\_12.html](https://www.elespanol.com/eldigitalcastillalamancha/opinion/el-comentario/20220224/auctoritas-vs-potestas/652554743_12.html)

Ayoub, J. L. (2010). Tesis doctoral: *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Universidad Autónoma de Madrid Facultad de Derecho Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Recuperado el 30 de enero del 2023 de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub\\_perez\\_jose\\_luis.pdf](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf)

Betancur, D. (2014). *Un estado del arte del liderazgo en el siglo XX*. Universidad EAFIT, Medellín. Recuperado el 24 de enero del 2023 de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2915/Daniel\\_BetancurCalderon\\_2014.pdf?sequence=3](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2915/Daniel_BetancurCalderon_2014.pdf?sequence=3)

Carlyle, T. (1841). The Hero as Divinity en *On Heroes, Hero-worship, & the Heroic in History*. New York: D. Appleton & Co. 1-48. Recuperado el 24 de enero del 2023 de <https://archive.org/details/onheroesherowor06carlgoog/page/n47/mode/1up>

Carneiro, R. L. (1981). Herbert Spencer as an Anthropologist. *Journal of Libertarian Studies*, 5(2). 153–210. Recuperado el 24 de enero del 2023 de <https://mises.org/library/herbert-spencer-anthropologist>

Cascio, J. (29 de abril del 2020). *Facing the Age of Chaos*. Medium. Recuperado el 21 de febrero del 2023 de <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

Castaño, R (2013). *Tesis Doctoral: Un nuevo modelo de liderazgo por valores*. Universidad de Alcalá. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Recuperado el 30 de enero del 2023 de <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/20002>

Chaleff, I. (1995). *The courageous follower: standing up to and for our leaders*. San Francisco: Berrert – Koehler Publishers.

Coll, F. (28 de mayo 2020). *Gerencia* en Economipedia. Recuperado el 30 de octubre del 2022 de <https://economipedia.com/definiciones/gerencia.html>

Daft, R. (Ed.). (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning Editors.

Daft, R. (2010). *Introducción a la administración* (6 ed). México: CENGAGE Learning Editors.

Drucker, P. F. (1973). *Management: Task, responsibilities, practices*. New York: Harper Business.

Drucker Institute (s.f.). *Did Peter Drucker Say That?* Recuperado el 2 de noviembre del 2022 de <https://www.drucker.institute/did-peter-drucker-say-that/>

Espinosa, J.C. y Esguerra, G. A. (23 de octubre del 2016). Liderazgo servidor, conceptualización, desarrollo e implicaciones para la investigación. *Espacios*, 38(9), 21-22. Recuperado el 2 de febrero del 2023 de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n09/a17v38n09p21.pdf>

Fernández, M. T. (24 de julio del 2018). *Liderazgo Adaptativo*. LinkedIn. Recuperado el 2 de febrero del 2023 de <https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-adaptativo-maria-trinidad-fernandez-burmester/?originalSubdomain=es>

Francisco Cárcamo (17 de enero del 2022). *Modelo cynefin framework: ¿Qué es cynefin y cómo se aplica?*. Recuperado el 6 de marzo del 2023 de <https://franciscocarcamo.com/modelo-cynefin-framework/>

Future of People (25 de agosto del 2022). *Los líderes no nacen, se hacen*. LinkedIn. Recuperado el 19 de noviembre del 2022 de [https://www.linkedin.com/pulse/los-l%C3%ADderes-nacen-se-hacen-crehana/?trk=pulse-article\\_more-articles\\_related-content-card&originalSubdomain=es](https://www.linkedin.com/pulse/los-l%C3%ADderes-nacen-se-hacen-crehana/?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card&originalSubdomain=es)

García-Allen, J. (2 de junio del 2016). Daniel Goleman: biografía del autor de la Inteligencia Emocional. *Psicología y mente*. Recuperado el 23 de febrero del 2023 de <https://psicologiaymente.com/biografias/daniel-goleman>

García-Fernández, M. y Giménez, S. I. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos. *Espiral. Cuadernos del profesorado*, 3(6), 43-52.

García-Solarte, M. (2015a). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. Recuperado el 24 de octubre del 2022 de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1900-38032015000100005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032015000100005)

García Solarte, M. (2015b). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del Cenes*, 34(59), 155-184. Recuperado el 24 de octubre del 2022 de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-30532015000100007&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-30532015000100007&lng=en&tlng=es).

George, B. (30 de abril del 2010). The New 21st Century Leaders. *Harvard Business Review*. Recuperado el 8 de marzo del 2023 de <https://hbr.org/2010/04/the-new-21st-century-leaders-1?registration=success>

Gismera, E. (2023). *Apuntes de la asignatura "Liderazgo y Cambio"*. Año académico 2022 - 2023. Universidad Pontificia Comillas.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)

Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188. DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1108%2F09578230810863253>

Harris, A., Jones, M. & Ismail, N. (2022) Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base, *School Leadership & Management*, 42(5), 438-456, DOI: <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>

Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. (1ª. ed.). Barcelona: Editorial Paidós.

Hurtado, J. (2019). Un acercamiento sintagmático al concepto de liderazgo. *Desarrollo Gerencial*, 11(1),190-208. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3465>

IESE Insight (2019). *La encrucijada tecnológica*. Recuperado el 25 de febrero del 2023 de [https://insightreports.iese.edu/la-encrucijada-tecnologica/#la\\_encrucijada\\_tecnol%C3%B3gica](https://insightreports.iese.edu/la-encrucijada-tecnologica/#la_encrucijada_tecnol%C3%B3gica)

Interacso (21 de mayo del 2019). Liderar en tiempos digitales. Recuperado el 25 de febrero del 2023 de <https://interacso.com/blog/2019/05/21/liderar-en-tiempos-digitales/>

Ivette, S. (11 de noviembre del 2018). *¿Son diferentes gerentes y líderes?* LinkedIn. Recuperado el 1 de noviembre del 2022 de <https://www.linkedin.com/pulse/son-diferentes-gerentes-y-l%C3%ADderes-dra-sandra-ivette-cruz-/?originalSubdomain=es>

Lago, C. (9 de mazo del 2023). TRABAJO MONOGRÁFICO ESTUDIANDO A MI LÍDER: ANTONIO LAGO OCHOA. *Universidad Pontificia Comillas*.

Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, (2a. ed.). México: Thomson Learning

Mas de Xaxàs (30 de julio del 2016). Diplomacia: El Gran Hombre. *La Vanguardia*. Recuperado el 23 de enero del 2023 de <https://www.lavanguardia.com/internacional/20160730/403564939528/el-gran-hombre.html>

Maxwell, J. C., & Chi, E. (2019). *Los Cambios en liderazgo: Los once cambios esenciales que todo líder debe abrazar*. Grupo Nelson.

Maureira, O., Moforte, C., & González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*, XXXVI(146), 134-153.

Recuperado el 8 de marzo del 2023 de <https://www.redalyc.org/pdf/132/13232069009.pdf>

Mintzberg, H. (Marzo del 2011). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

Molina, D. (24 de febrero del 2022). Qué es un influencer y cómo convertirte en uno. *IEB School*. Recuperado el 25 de febrero del 2023 de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-influencer-marketing-digital/>

Morales Fabero, J. (2020). Los conceptos de auctoritas y potestas durante la época moderna. *Bajo Palabra*, (24), 337–358. Recuperado el 25 de febrero del 2023 de <https://doi.org/10.15366/bp.2020.24.017>

Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas psychologica*, 6(3), 689-698. Recuperado el 22 de febrero del 2023 de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-92672007000300018](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672007000300018)

Pianesi, A. [Adriano Pianesi]. (5 de marzo del 2017). *Adaptive Leadership explained in 4 minutes* [Archivo de Video]. Youtube. Recuperado el 2 de febrero del 2023 de <https://www.youtube.com/watch?v=cRMOLKGFLJk>

Perugini, M. L. L., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate: Psicología, Cultura y Sociedad*. 6. 107-122. Recuperado el 23 de enero del 2023 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>

Platón (1994). *Diálogos: República VI, 489c* (Editorial Gredos). Conrado eggert lan. Trad. Recuperado de <http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/PLAT%C3%93N-Di%C3%A1logos-IV.-Rep%C3%ABlica.-CAPS.-VI-y-VII.pdf> (Documento original publicado 427-347 a.C.)

Puentes, J. A. (11 de mayo del 2022). *Qué es el liderazgo de servicio y su utilidad para la dirección de proyectos*. UNIR. Recuperado el 2 de febrero del 2023 de <https://www.unir.net/ingenieria/revista/que-es-liderazgo-de-servicio-utilidad-direccion-proyectos/>

Randstad (22 de junio del 2022). *El entorno vuca: claves para la gestión de talento y adaptación empresarial*. Recuperado el 20 de febrero del 2023 de <https://www.randstad.es/tendencias360/el-entorno-vuca-claves-para-la-gestion-de-talento-y-adaptacion-empresarial/#:~:text=Cuando%20decimos%20que%20un%20entorno,motivado s%20por%20determinadas%20causas%20externas.>

RAE (Última versión publicada en el 2006). Característica. *Diccionario esencial de la lengua española*. Recuperado el 11 de marzo del 2023 de <https://www.rae.es/desen/caracter%C3%ADstica>

RAE (Última versión publicada en el 2006). Habilidad. *Diccionario esencial de la lengua española*. Recuperado el 11 de marzo del 2023 de <https://www.rae.es/desen/habilidad>

Rees, I. (9 de julio del 2019). *5 Leadership Styles for the 21st Century Organisation*. LinkedIn. Recuperado el 8 de marzo del 2023 de <https://www.linkedin.com/pulse/5-leadership-styles-21st-century-organisation-dr-ioan-rees-1c/>

Rodríguez, Y. & Berbell, C. (5 de enero del 2016). Auctoritas y Potestas, en la antigua Roma. *Confilegal*. Recuperado el 25 de febrero del 2023 de <https://confilegal.com/20230204-censura-sesgos-y-detenciones-los-errores-de-la-inteligencia-artificial-al-analizar-fotos-y-videos-y-generar-perfiles-y-contenido/>

Sánchez Murillo, A. J., (2006). PETER DRUCKER, INNOVADOR MAESTRO DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, II(2),69-89. ISSN: 1900-5016. Recuperado el 2 de noviembre del 2022 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634344005>

Santander Universidades (4 de enero del 2022). *Entorno VUCA: ¿un desafío o una oportunidad?* Recuperado el 15 de febrero del 2023 de <https://www.becas-santander.com/es/blog/entorno-vuca.html>

Satish, U y Streufert, S. (Junio de 2006). Strategic Management Simulations to Prepare for VUCAD Terrorism. *Journal of Homeland Security*. Recuperado el 15 de febrero del 2023 de <https://web.archive.org/web/20110608051921/http://www.homelandsecurity.org/journal/%28S%28tv5bjtnjdzufr55pb1ldq55%29%29/Default.aspx?oid=145&ocatt=1&AspxAutoDetectCookieSupport=1>

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Stiehm, J. H. (23 de septiembre del 2010). *The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy*. Temple University Press.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71. Recuperado el 23 de enero del 2023 de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1948.9917362>

The Cynefin (s.f.). *The Cynefin Framework*. Recuperado el 6 de marzo del 2023 de <https://thecynefin.co/about-us/about-cynefin-framework/>

Valve (2012). *Valve: handbook for new employees*. Valve Press. Recuperado el 8 de marzo del 2023 de [https://steamcdn-a.akamaihd.net/apps/valve/Valve\\_Handbook\\_LowRes.pdf](https://steamcdn-a.akamaihd.net/apps/valve/Valve_Handbook_LowRes.pdf)

Whiting, K (22 de octubre del 2020). Estas son las 10 principales habilidades laborales del futuro - y el tiempo que lleva aprenderlas. *WEForum*. Recuperado el 23 de febrero del 2023 de <https://es.weforum.org/agenda/2020/10/estas-son-las-10-principales-habilidades-laborales-del-futuro-y-el-tiempo-que-lleva-aprenderlas/>