



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**NUEVAS TENDENCIAS DE LIDERAZGO:
MODELO *"CABEZA, CORAZÓN Y MANOS"***

Autor: Pablo Unceta-Barrenechea Ansotegui

Director: Juan José López Jurado

A Beatriz, una líder única y el sitio de mi recreo.

Resumen

Esta investigación analiza los nexos existentes entre las diferentes escuelas de liderazgo y el modelo “*cabeza, corazón y manos*”. La necesidad de contar con grandes líderes que afronten situaciones como la pandemia de la COVID-19, la cuarta revolución industrial o los Objetivos de Desarrollo Sostenible obligan a dar con los mejores sistemas de liderazgo. Tras el análisis de informes, trabajos académicos, revistas especializadas y libros se concluye que el modelo en cuestión, aunque guarda cierta relación con cada una de las escuelas de liderazgo que recoge el estudio, está estrechamente vinculado a la escuela humanística. Ello supone que, para lograr el éxito en las organizaciones, sea vital que el líder transforme a las personas, y maximice su potencial, a través del raciocinio, las emociones y la acción.

Palabras Clave: liderazgo, evolución, dinámica de grupos, cabeza, corazón, manos, Lewin, Drucker.

Abstract

This research analyzes the links between the different schools of leadership and the "head, heart and hands" model. The need for great leaders to face situations such as the COVID-19 pandemic, the fourth industrial revolution or the Sustainable Development Goals makes it necessary to find the best leadership systems. After analyzing reports, academic papers, specialized journals and books, it is concluded that the model concerned is closely linked to the humanistic school, despite it is partially related to each of the schools of leadership included in the study. This implies that, in order to achieve success in organizations, it is vital for the leader to transform people and maximize their potential through reasoning, emotions and action.

Keywords: leadership, evolution, group dynamics, head, heart, hands, Lewin, Drucker.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. OBJETIVOS.....	1
1.2. METODOLOGÍA.....	1
1.3. MOTIVACIÓN.....	1
1.4. ESTRUCTURA.....	2
2. ORÍGENES DEL LIDERAZGO	3
2.1. EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO.....	3
2.2. LAS TRES ESCUELAS DE LIDERAZGO.....	5
2.2.1. <i>Escuela interaccional</i>	7
2.2.2. <i>Escuela grupal</i>	8
2.2.3. <i>Escuela humanística</i>	10
2.3. PERSONALIDADES DESTACADAS DEL LIDERAZGO.....	13
2.3.1. <i>Kurt Lewin</i>	13
2.3.2. <i>Peter Drucker</i>	15
3. ¿QUÉ SE ESTÁ HACIENDO EN LA ACTUALIDAD?	17
3.1. LIDERAZGO TRANSACCIONAL.....	17
3.2. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	19
4. MODELO “CABEZA, CORAZÓN Y MANOS”	23
5. NUEVOS PARADIGMAS	28
6. CONCLUSIONES	30
6.1. INVESTIGACIONES FUTURAS.....	34
7. REFERENCIAS	35

Índice de Gráficos

Gráfico I. Número de Publicaciones (2017-2021)	17
--	----

1. Introducción

1.1. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo de investigación es analizar los nexos existentes entre las diferentes escuelas de liderazgo y el modelo “*cabeza, corazón y manos*”. Entre los objetivos secundarios se encuentran:

- Analizar el proceso por el que transcurre el liderazgo hasta llegar al modelo “*cabeza, corazón y manos*”, profundizando en el concepto de liderazgo, sus orígenes y evolución durante el siglo XX, sus clases, sus personalidades y las distintas escuelas planteadas por el mundo en ese período de tiempo.
- Valorar los nuevos paradigmas y escenarios que empiezan a conocerse.

1.2. Metodología

La metodología utilizada a lo largo de este estudio posee un enfoque cualitativo y un método deductivo. De esta forma, se ha procedido a realizar una revisión de la literatura, cuya información ha sido extraída de plataformas como Google Académico, Dialnet, el repositorio de la Universidad Pontificia Comillas, así como su biblioteca y la de John Carroll University. Así pues, el acceso en tres idiomas, inglés, francés y español, a múltiples revistas especializadas, trabajos académicos, libros sobre dinámica de grupos y transformación profesional, e informes de sectores concretos, como la psicología, la empresa y la consultoría, ha permitido llevar a cabo una exhaustiva revisión de la literatura que da respuesta a los objetivos planteados.

1.3. Motivación

El modelo “*cabeza, corazón y manos*”, así como el liderazgo en su conjunto, constituye un atractivo objeto de estudio al tratarse de conceptos ampliamente utilizados por diversas personalidades y desde múltiples ámbitos en los últimos años. Preocupaciones de muchos, como la pandemia de la COVID-19, la cuarta revolución industrial, el cambio climático y la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas ponen en valor la relevancia que posee la figura del líder. Todas estas situaciones necesitan de grandes líderes que puedan afrontar la situación y que ayuden a solventar los problemas de este planeta. Aunque ese titular, normalmente, va referido a la clase política, bien es cierto que tanto empresarios como deportistas y artistas deben evolucionar, deben

tomar las riendas para facilitar los cambios que mejoren la vida de los individuos. Ante esta tesitura, no son pocos los tipos de liderazgo que existen para llevarlo a cabo. Por ello, matizar en las teorías emergentes, aquellas más recientes, tomando perspectiva respecto a las anteriores es de vital importancia para poder facilitar la labor a los líderes del futuro a través de lo que mejor está funcionando en la actualidad.

En definitiva, la variación de las tendencias del liderazgo y el conocimiento de sus escuelas y protagonistas a lo largo de estas décadas suponen un tema de estudio atractivo para desarrollar una investigación como ésta, especialmente, como consecuencia de las necesidades de la población mundial para encontrar o desarrollar líderes que den respuesta a las vicisitudes del hoy.

1.4. Estructura

Para determinar el camino que sigue el liderazgo hasta llegar al modelo “*cabeza, corazón y manos*” y proceder a su comparación, el trabajo está estructurado en cinco partes.

En primer lugar, se definirá brevemente el concepto de liderazgo para, a continuación, descubrir sus orígenes y la evolución que ha experimentado desde entonces. En esos orígenes se profundizará, a su vez, en las tres escuelas de liderazgo surgidas a lo largo del siglo XX, así como en dos de las personalidades más destacadas de este concepto.

A continuación, se desarrollarán los tipos de liderazgo más contemporáneos, ubicados dentro de las teorías emergentes, para conocer de qué se habla al referirse al liderazgo transaccional y transformacional.

Por otro lado, profundizaremos en un modelo derivado de liderazgo transformacional, que está en boca de muchos y da título a esta investigación: *cabeza, corazón y manos*.

Asimismo, se dará voz a esos planteamientos de liderazgo expuestos desde el ámbito literario, empresarial y psicológico en el último lustro, que pronto estarán en boca de todos, y de los que todavía se habla poco.

Finalmente, se expondrán una serie de conclusiones y recomendaciones extraídas de la presente investigación que darán respuesta a los objetivos propuestos al comienzo de esta.

2. Orígenes del liderazgo

Según la Real Academia Española, el líder es aquella “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad”. Ello nos evidencia que líderes ha habido desde el comienzo de la historia hasta nuestros días y que el rol de estos individuos ha sido fundamental para el acontecimiento de múltiples hechos políticos, sociales, militares y culturales. Algunas muestras de ello nos llevan desde la antigua Roma con Julio César, a la Edad Media con Isabel la Católica, a la posguerra y guerra fría con Charles de Gaulle y Margaret Thatcher o a tiempos más actuales en los que destacan figuras como Steve Jobs y Jeff Bezos.

2.1. Evolución del liderazgo

Sin embargo, aunque líderes ha habido, y continúa habiendo, muchos, el concepto de liderazgo no es hasta las primeras décadas del siglo XX cuando empieza a desarrollarse a través de la psicología. De esta manera, a comienzos de los años veinte, aparecía la teoría de rasgos, o del gran hombre, para defender que el líder posee unas aptitudes concretas de nacimiento, como la ambición, la autoconfianza y la inteligencia. A su vez, este modelo aseguraba que la progresión del mundo se llevaba a cabo debido a la existencia de estos “grandes hombres”. Unos años más tarde, hacia 1936, el filósofo y psicólogo, Kurt Lewin, considerado como uno de los padres del liderazgo, fue el primero en definir tres tipos de liderazgo distintos en función del nivel de control que poseyera cada líder. Estos tipos eran: el liderazgo autoritario, caracterizado por la imposición, la obediencia, la no aceptación de réplicas y el alto nivel de control, con recompensas o castigos, más orientado a las tareas que a las personas (Daft, 1988); el liderazgo democrático, donde, con un nivel de control medio, se involucra a todo el equipo en el proceso para tomar una decisión, compartiendo la autoridad y obteniendo su compromiso, aunque no necesariamente teniendo en cuenta todas las opiniones, ni mucho menos sometiéndolas a votación; y el liderazgo de *laissez-faire* –dejar hacer, en francés–, cuyo bajo nivel de control, pues renuncia deliberadamente a él, autoriza a los seguidores a tomar decisiones, aunque el líder continúe siendo el responsable último de cuanto acontece (Departamento de Gestión Empresarial, 2020; Drake y Roe, 1986). En esta última dimensión de Lewin se encuentra, además, uno de los líderes más pasivo de todos, puesto que no se inmiscuye en actividades de grupo ni guía a sus seguidores. Su cometido

se centra en facilitar materiales, informaciones u otros medios a sus subordinados solamente cuando éstos así se lo solicitan, evitando, de esta forma, la asunción de cualquier tipo de responsabilidad por las actuaciones de éstos (Gutiérrez, 1999).

Poco tiempo después, en la década de los 50 y los 60, el liderazgo continúa evolucionando a través de un conjunto de teorías basadas en el comportamiento del líder, en lo que hace y en la forma en que lo hace. Estas teorías son una combinación de conductas de tarea y relación, a las que el filósofo francés, Maisonneuve (1968:66), se refirió de la siguiente forma:

“El liderazgo no será considerado según una perspectiva estática y estrechamente individualizada, sino como un sistema de conducta requerido por y para el funcionamiento del grupo, como una condición y una cualidad dinámica de su estructuración”.

Los modelos de estos años son: la teoría de X e Y, propuesta por McGregor, quien defiende que el líder responde acorde a la imagen que tiene del interés de su subordinado en el trabajo; la teoría del GRID gerencial de Blake y Mouton, donde el comportamiento del líder radica en su interés por la afiliación y la producción; y la teoría de los sistemas, propuesta por Likert y compuesta, a su vez, por 4 tipos de comportamiento del líder: autoritario explorador, autoritario y paternal, consultivo con derecho a tener la última palabra, y participativo y democrático (Departamento de Gestión Empresarial, 2020).

Más adelante, en los años 70, se produce un periodo intermedio entre las teorías del comportamiento, centradas en el líder, y las teorías situacionales, centradas en el contexto. De esta forma, el profesor Henry Mintzberg idea la teoría de los roles con la que, a través de dos categorías, de tarea y socioafectivos, llega a establecer 10 roles distintos. Éstos, a su vez, los segmentaba de la siguiente manera: roles interpersonales: representante, líder y enlace; roles informativos: vigilante, divulgador, portavoz; y roles de toma de decisiones: emprendedor, encargado, decisor de recursos y negociador. Con todo ello, se empezaba a ver cómo los líderes iban cambiando de rol dependiendo de la situación en la que se encontraban. Durante ese mismo intervalo de tiempo, distintas teorías situacionales, o de contingencia, son desarrolladas en respuesta a la demanda de reconocer las necesidades de los subordinados, así como a la adaptación del estilo de liderazgo a cada contexto. Hall propuso la teoría de la contingencia para lograr las metas

de la compañía a través de las condiciones laborales y las técnicas administrativas. Hersey y Blanchard, por su parte, consideraban que la actuación del líder debía adecuarse a la madurez técnica y psicológica de los empleados. En tercer lugar, se encontraba Graen, quien, con su teoría del intercambio, promulgaba las relaciones individuales entre líder y subordinado para optimizar resultados gracias a la confianza. Por último, Evans, House y Mitchell afirmaron, en su teoría del camino a la meta, que los líderes son quienes deben facilitar las directrices y el apoyo que los empleados necesitan con el fin de alcanzar los objetivos globales (Departamento de Gestión Empresarial, 2020).

Al comienzo de la década de los 80, otros pensadores aportaron sus conocimientos en pro del liderazgo en lo que se denominaron las teorías emergentes. Dichos estilos, centrados mayormente en el subordinado, se mantienen en activo hasta la actualidad. El liderazgo emocional de Goleman, Boyatzis y McKee tildaba de “fundamental para el éxito” la forma en que el líder fomenta una actitud positiva y cooperativa. Por su parte, Hollander, a través del liderazgo transaccional, defendía un tipo de liderazgo donde las relaciones entre líder y subordinado se llevaban a término en base a una negociación de objetivos y recompensas. Finalmente, Bass aseguraba en la teoría del liderazgo transformacional que con una motivación constante se lograría que el empleado se comprometiera con su labor y con la organización. En los siguientes capítulos se profundizará con más detalle en estos dos últimos modelos de liderazgo (Departamento de Gestión Empresarial, 2020).

Aunque todas estas teorías parecen estar supeditadas a cuestiones muy diversas, lo cierto es que muchas de ellas comparten un nexo en común que ha llevado a autores a clasificarlas en tres escuelas de liderazgo distintas, como se desarrollará en la próxima sección.

2.2. Las tres escuelas de liderazgo

Cuando empezaron a plantearse, a principios del siglo XX, unos pensamientos acordes al concepto de liderazgo, comenzaron por la dinámica de grupos. Aunque la dinámica de grupos se utiliza en la actualidad especialmente para referirse a “técnicas de trabajo basadas en la dinámica de grupos”, aplicadas en procesos de selección de múltiples empresas, el significado que posee en psicología, y que vamos a dar en esta investigación, está vinculado al estudio de relaciones grupales. Sin embargo, ese aparente conocimiento, mal utilizado, en la sociedad actual se ve reflejado en la siguiente cita de López-Yarto

(1997:9): “muchos saben qué hacer, pero pocos los que conocen por qué hacen lo que hacen”.

Con esta poderosa invención social se ha pretendido dar cabida a las urgentes peticiones que solicitaba el entorno en cada momento, intentando establecer lo que es un grupo humano antes de realizar cualquier investigación. Una vez definido se pudo comenzar ese experimento que combina la parte teórica con la práctica, como defendía Kurt Lewin (1944:169):

“En el campo de la dinámica de grupos, más que en ningún otro terreno psicológico, la teoría y la práctica están metodológicamente unidas de una manera tan estrecha, que si se tuviera en cuenta (esta unión) de forma correcta, no sólo la práctica proporcionaría soluciones acertadas a muchos problemas teóricos, sino que la teoría se acercaría a poner remedio a muchos de los problemas prácticos que no acabamos de tener solucionados”.

Ante esta invención de la dinámica de grupos, McDougall y Floyd Allport mantuvieron una disputa en 1920, pues el primero tenía una concepción institucionalista de los grupos, donde invitaba a estudiar la combinación de realidades independientes, fenómenos y leyes, mientras que el segundo creía en los grupos de una forma más individual, asegurando que era una unión de individuos con ciertos aspectos en común entre ellos (López-Yarto, 1997). Ambas concepciones llevan implícitas un concepto de fuerza, de poder, en los miembros de los equipos, pues eran el motivo de la creencia de cada uno. A ese respecto, Cartwright (1968) hablaba de fuerzas poderosas cuyas consecuencias afectaban a todos los integrantes del grupo. A su juicio se daban tres tipos de fuerzas: interpersonales, fruto de la afinidad entre varias personas; intrapersonales, necesidad personal de pertenecer a un grupo o comunidad por la mera existencia de esa comunidad; grupales generadas por la historia personal de cada uno, la cual asegura que el comportamiento en la vida adulta es parecido a las primeras relaciones con familiares. Con respecto a esa dependencia de las fuerzas del exterior e interior, López-Yarto (1997:13) señaló que “un grupo es un ser en movimiento”.

Asimismo, aunque los objetivos de las dinámicas han ido cambiando a lo largo de los años, evolucionado de aspectos intelectuales y de aprendizaje a otros más irracionales y

afectivos, estas dinámicas de grupos, se pueden clasificar en tres escuelas diferentes: interaccional, grupal y humanística.

2.2.1. Escuela interaccional

La primera de ellas, ligada a las fuerzas interpersonales y la interacción, considera grupo al sitio en que los individuos se relacionan entre sí. Tras la Segunda Guerra Mundial, las instituciones comienzan a interesarse por la sociología y la psicología. En el MIT – *Massachusetts Institute of Technology*– se funda el Centro para la Investigación de la Dinámica de Grupos, donde se eligió a Kurt Lewin para dirigirlo y, así, poder realizar su estudio de la personalidad y la aplicación práctica de la teoría de grupos. A raíz de un seminario realizado en agosto de 1946, para formar a personas con desavenencias entre grupos y conocer el funcionamiento de grupos pequeños, se extrajo la conclusión de que se había de trabajar en grupo, realizando, a la mayor brevedad, una reflexión sobre lo acontecido, conductas, sucesos internos y externos, pues cerca del 75% de los asistentes aseguró haber adquirido habilidades de grupo y optimismo (Weisbord, 2012). En 1947, Lewin organiza unos talleres de verano en un internado de Bethel (Estados Unidos), donde surgen los *T-Groups* –Grupos T, en inglés–, enfocados en la conciencia humana. Poco después se crean los Laboratorios Nacionales de Formación –NLT, abreviado en inglés– focalizados en fenómenos psicossociológicos del grupo y de empresas, así como al reconocimiento y expresión de sentimientos. Concretamente, según una publicidad de los laboratorios, su objetivo prioritario era: “lograr una mejor relación interpersonal en los roles que cada participante desarrolla en su trabajo, en la sociedad, en la familia”. La satisfacción personal y la efectividad operativa de la entidad también se encontraban entre sus objetivos. Además, mostraban la preocupación porque el individuo entendiera procesos para resolver problemas, así como por las fuerzas que condicionan las conductas, las diferencias entre liderazgo y autoridad, las relaciones y el entorno social, y el desarrollo personal de cada uno (Wechsler y Schein, 1962). A estas cuestiones de aprendizaje había que sumarles las relacionadas con la sensibilización social, la idea de reeducar al hombre que propuso Miles (1961) y la discrepancia de Jenkins (1950) al plantear cuál era realmente la relación positiva entre la comprensión de las dinámicas y hacer bien el trabajo. Por otra parte, se hablaba de perfeccionar habilidades para diagnosticar y de métodos que combinaran los roles de observador y participante del proceso en cuestión. Estos laboratorios se erigieron creadores de los *T-Groups*, grupos

pequeños que funcionan en el vacío, y defendieron el *feedback* –retroalimentación– como método de influencia en el resto de los participantes y de mejora de la comunicación. Dentro de los *T-Groups*, el instructor debía generar un clima adecuado gracias a su personalidad y conducta. De lo contrario, la confianza podía intimidar y provocar situaciones incómodas (Weisbord, 2012). Aunque en algunos manuales se apunta a un comportamiento modélico, basado en dejar que cada individuo encuentre su destino, los NTL deseaban que sus moderadores tuvieran un rol múltiple, que abarcara las siguientes características: bagaje académico en campos sociales, experiencia en trabajo en grupos, comprensión en sí mismo, seguridad personal, dominio de diversas técnicas específicas y una mentalidad democrática. Dicho grado de exigencia también se apreciaba en la realización de ejercicios auxiliares en Bethel, pues se trataban de ejercicios de sensibilización, actividades preparadas y pensadas directamente por los organizadores, donde lo racional, estructurado y efectivo primaba sobre todo lo demás.

En cuanto a las aplicaciones más frecuentes de la dinámica de grupos interaccional se encuentran: la formación de equipo, individuos de un grupo homogéneo con un pasado común que busca un futuro cohesionado y cuyos ejercicios insisten en la vida externa al laboratorio; el desarrollo institucional: centrada en la vida diaria de los participantes, en lugar de en las interacciones, partiendo de cero y aplicado nuevos métodos a un entorno ya existente, que tiene historia pasada y quiere una futura; laboratorios temáticos, basados en las relaciones interpersonales, desean enseñar una técnica concreta, como los fenómenos de liderazgo y autoridad o las relaciones profesor alumno. Entre las personalidades más destacadas de esta escuela se encuentran: Dewey, que influenció a la filosofía de la dinámica de grupos y la educación; Lewin, quien mostró interés por las relaciones en lugar de por las personas; y Freud, recordando que el hombre es conflictivo (López-Yarto, 1997).

2.2.2. Escuela grupal

La segunda escuela surge en el ámbito del psicoanálisis y la psicología clínica con objeto de profundizar en el grupo como tal, aunque perjudique, en ocasiones, a las relaciones interpersonales. La Europa de posguerra, arruinada y destruida y moralmente pesimista, se encontraba, ante la responsabilidad de tomar medidas para que no se repitiera semejante tesitura. Inglaterra es el país donde, en 1945, Rice compone el primer grupo de

formación accesible a todo el mundo. Aunque el proyecto murió a las pocas reuniones, el fracaso le permitió comenzar a formarse con Bion, un médico de la clínica Tavistock con el que desarrolló un “grupo de estudio”, similar al *T-Group* de la escuela interaccional, con personal sanitario, acostumbrados a trabajar con enfermos habitualmente. Su escasa rentabilidad hizo que dos años más tarde de poner en marcha el proyecto, suspendieran los experimentos con individuos sin ningún aparente problema psicológico para constituir los denominados “grupos para el desarrollo profesional del equipo psiquiátrico” (López-Yarto, 1997).

En 1957, el Tavistock Institute of Human Relations, dirigido por Rice, convoca la primera “conference”, reunión de internado, llamada laboratorio en Estados Unidos. Es en esta reunión, similar a la de Bethlen, donde se ahonda en los problemas de autoridad. El propio Rice (1965) aseguró que se trataba de un método para enfrentar a los componentes del grupo ante el liderazgo y que la existencia de alguien con más poder en el grupo hace que se le perciba como al enemigo. Próxima a la autoridad se halla la conducta externa, como fiel reflejo de los movimientos internos del individuo producidos por las presiones del entorno, y los conflictos. Estos últimos, aunque pueden falsearse, deben ser batallados para Tavistock, valorando los intereses ocultos de los miembros del grupo. Para ello, y como diferenciación de otras escuelas, Tavistock apela a la honestidad y a la racionalidad como valores principales. Sin embargo, consideran secundario la afectividad y la amistad, puesto que su objetivo prioritario es la composición de grupos de trabajo serios y consagrados a tareas establecidas, así como las relaciones verticales entre el líder y el subordinado (López-Yarto, 1997).

La figura del líder en este instituto de relaciones humanas se proyecta como un símbolo que conecta con distintas cuestiones de cada individuo, así como con el grupo en su conjunto. Ese simbolismo le convierte en la pieza esencial de la definición de grupo. En consecuencia, debe representar los deseos del grupo con fidelidad, dialogando con él y siendo consciente del poder que posee, así como de los conflictos grupales. No reconocer los sentimientos del grupo le condena al fracaso. Para ello resulta de vital importancia el aprendizaje, basado en experiencias específicas, pues, para Tavistock, los líderes bien formados son el público objetivo al que va dirigida la dinámica. Más allá del líder, surge el consultor como una persona que proyecta a los demás (Rice, 1965). Sin embargo, según López-Yarto (1997), el rol del consultor o líder debe ser una figura de autoridad, cuya

limitada espontaneidad le permita ubicarse dentro y a la vez fuera del grupo, como observador. De esta forma muestra un carácter ambiguo donde rechaza el poder, mientras estimula ser distinto, sin evitar que le vean como un manipulador en pro del grupo. Además, a través del deseo de dominar de los subordinados, el líder les debe instigar a definir sus relaciones acordes a sus emociones e impulsos, previniendo convertirse en un rol técnico que simplemente organiza (López-Yarto, 1997).

Las herramientas utilizadas por Tavistock son simples y homogéneas. Hacen desaparecer actividades como los ejercicios de sensibilización y se centran en el grupo de estudio y en cómo éste actúa en dos niveles: el grupo de trabajo, opera bajo una meta clara; el grupo básico, opera para acoger preocupaciones profundas de los individuos que, a su vez, solventar otras del grupo. Entre las necesidades del grupo se encontrarían las siguientes hipótesis: de dependencia, centrada en la seguridad; de ataque-fuga, como método de protección; de fusión, vínculos con otros miembros para permanecer *sine die* en el grupo. Con estas herramientas se pretende dar respuesta a las complicaciones en el poder, las relaciones y el liderazgo. Por otro lado, entre las personalidades más destacadas de Tavistock se encuentran: Freud, al ser el precursor de la sospecha analítica, el psicoanálisis y el inconsciente, adoptado por el instituto; Melanie Klein, quien aportó su teoría de relaciones con objetos internos, y el análisis de introyecciones y proyecciones; Bion, por su dedicación al grupo, incluyendo la vida y la temática (López-Yarto, 1997).

2.2.3. Escuela humanística

La última de las tres escuelas cuenta con una visión humanística o intrapersonal, es decir, se centra de lleno en el individuo, sus necesidades y su dinamismo en aras de fomentar su desarrollo. La dinámica de grupos planteada a continuación es una agrupación de rasgos comunes que invita a hablar de una tendencia más plural, que difiere de las anteriores. El panorama social de los años sesenta había cambiado considerablemente respecto a la época de posguerra. A Estados Unidos ya no se le miraba como el ganador de una devastadora guerra gracias a su modelo de eficacia. En general, cundía la protesta y la rebeldía, como manifestación de una necesidad de cambio en un mundo utilitarista repleto de paradojas. La prosperidad económica que vaticinaba una mejora del bienestar chocaba frontalmente con el sentimiento de soledad de la población americana. Ello coincidía con las palabras de Moreno (Johnson, 1959) sobre la necesidad del humano de

relacionarse con otro individuo. La juventud, por su parte, ante un mundo desesperanzado, se refugió en la droga, la naturaleza y la carretera para satisfacer unas necesidades a corto plazo, ubicadas dentro de una utopía individual, basada en la liberación y la complacencia. Desde el campo del liderazgo, la dinámica de grupos fue entonces replanteada como un remedio para vivir satisfecho con uno mismo y con su entorno sin necesidad de recurrir a la exclusión o a sustancias estimulantes. Fritz Perls (1972:145) se refiere a ello como la curación de un “corazón enfermo”, al tiempo que Wechsler, Tannenbaum y Massarik (1962:33) lo apoyaban de la siguiente forma:

“Para nosotros dinámica de grupos comienza a no ser una técnica al servicio del mejor funcionamiento del grupo, o que es útil para el desarrollo de determinadas habilidades personales. (...) Nuestra orientación en dinámica de grupos intenta reforzar en el individuo su deseo de conocerse a sí mismo.”

Esta situación de desadaptación del continente americano provoca que Rogers se involucre en los futuros expertos que ayudarán a otros a través de grupos. De esta forma, las sesiones que prepararon en Chicago para entenderse y relacionarse, gracias a una mirada externa, la desarrollarían pronto en la costa oeste del país. Además, en La Jolla de San Diego, Rogers fundó el “Centro para el estudio de la persona”, para avalar científicamente ese resurgir de las dinámicas de grupo basadas en las emociones, y no tanto en la interacción. El lenguaje empleado era una fusión de psicología clínica existencial y determinadas filosofías orientales, centradas en la cultura de las experiencias vividas. Otros de sus valores tenían en cuenta la autenticidad, la idoneidad para desarrollarse como persona y crecer, y la unidad y confianza plena del individuo, como actor de su vida, donde surgía el reconocimiento por el concepto corporal. El conocimiento de sus valores y no tanto en el de sus objetivos provocan el mayor de los inconvenientes de esta escuela, pues, aunque en líneas generales podría ser el hecho de enseñar a vivir, hay diferentes planteamientos al respecto. Algunos de ellos son: el encuentro con uno mismo y con el resto, la educación emocional basada en reconocer y dirigir las emociones, y las vivencias espirituales. Sin embargo, una cuestión en la coinciden todas estas técnicas es, como apunta López-Yarto (1997:125), “hacer aflorar la energía vital, constructiva, sana, que existe en cada persona (...) para manifestarse en toda su beneficiosa influencia”. Los heterogéneos y estructurados métodos empleados en los grupos de encuentro para desplegar esos factores emocionales consisten en ejercicios

no verbales, juegos y psicodrama, integración de fantasía y realidad. Éstos pretenden ser medio y fin al instruir experiencias enriquecedoras para la vida real. En este caso, el rol del líder, denominado facilitador, consiste en proporcionar los recursos para que los objetivos del grupo puedan llevarse a término. Por ello, sus intervenciones deben ser empáticas y abundantes, fomentando un ambiente de confianza, donde los individuos expresen su sentir, puedan averiguar el significado de su conducta e incluirlo en su modo de ser. En cuanto a personalidades de la escuela humanista ha destacado la figura de Maslow por su apuesta por el individuo y sus capacidades. Buber, por su parte, creía en las relaciones con otras personas, de forma que pudiera producirse lo que proponía Maslow. A diferencia de la escuela de Bethel, donde se apostaba por el *feedback* –retroalimentación– interpersonal, la escuela humanista estaba centrada en el aprendizaje a través de prácticas profundas vividas por cada uno en la realidad diaria (López-Yarto, 1997).

Sin embargo, estos planteamientos no terminan ahí. Cincuenta años después del fallecimiento de Lewin, el profesor López-Yarto (1997) asegura que las actitudes aprendidas en las últimas décadas por varias generaciones en España han generado una huella profunda en las propias personalidades de sus gentes. Las actitudes a las que hace mención son: la negociación de la realidad, las confusas relaciones con la autoridad, el culto al presente, y la indiferente tolerancia. A su vez, sintetizaba los objetivos de las dinámicas de grupo en dos marcos: el tipo de tarea a desarrollar y el nivel de análisis. Por otro lado, menciona las distintas etapas que se dan en la vida de un grupo, como consecuencia del crecimiento y la madurez del individuo. De este último dice no ser manipulable, mientras apunta el posible fracaso de algunas fórmulas y teorías que no definen escrupulosamente el papel de los moderadores, o líderes, en lugar de responsabilizar la posición más o menos neutral de éstos. Su reflexión a este respecto va dirigida a los grandes beneficios de no ser neutral, como se precisa a continuación:

“Solo el que hace de su falta de neutralidad una situación consciente, y convierte su sistema de convicciones en una postura bien fundada, criticada y consistente, permitirá a los que reciben su ayuda y su vida a la libertad de explorar con espontaneidad sus propias actitudes, opiniones y conductas y podrá crear las condiciones imprescindibles para que puedan aprender a aprender de si mismos y de los demás a ser personas en relación” (López-Yarto, 1997:211).

2.3. Personalidades destacadas del liderazgo

Ante todos los acontecimientos referidos al liderazgo vividos en el siglo XX, hay un par de figuras que destacaron especialmente y sobre las que se desea profundizar un poco más. Aunque ambos fueron pioneros y coincidieron en el tiempo, primera mitad de siglo, lo cierto es que no se respaldaron, ni se relacionaron, entre ellos, más allá de coincidir en alguna concepción teórica, como se desarrolla a continuación.

2.3.1. Kurt Lewin

Tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, Lewin (1947) quiso profundizar en la realidad de las ciencias sociales para modificar los sistemas, liberando al mundo de ignorancia y prejuicios, y desarrolló una investigación científica al respecto para progresar científicamente en un desarrollo conceptual. Dicha investigación, basada en la dinámica de grupos, se propuso tres objetivos: integrar las ciencias sociales, el tránsito de describir agentes sociales a conocer los problemas dinámicos de sus comunidades y grupos, y el desarrollo de nuevas técnicas para la investigación social. Con ello pretendía, a su vez, proporcionar a la sociedad una utilidad práctica de cuestiones teóricas. A su juicio, en psicología “no hay nada más práctico que una buena teoría” (Lewin, 1951). Para ello planteó un método de resolución de problemas caracterizado por “hacer aprendiendo”. Como se ha mencionado en líneas anteriores, Kurt Lewin es considerado uno de los padres del liderazgo. Para él, los grupos son cuerpos, un “todo dinámico” (Lewin, 1939:133), que difiere del resultado que podría suponer la suma de sus partes. Su interés por esta cuestión viene ligado a su deseo de estudiar las fuerzas de conflicto alrededor de un problema grupal y de enseñar a las personas a cuestionar las cuestiones y a ser críticas. A estos grupos también les considera una unidad de análisis válida que debe dar soporte a la ciencia para responder a problemas de la vida cotidiana actual. Por otro lado, Lewin aprovecha para indagar en la manera en que incide en el subordinado el hecho de trabajar en grupo con el fin de especificar la posición y el significado de la conducta del individuo (Lewin 1939). En cuanto al espacio tiempo, este psicólogo lo estructuraba a través de la causalidad, definiendo el presente como un efecto o causa de una situación pasada y la antesala del futuro.

Según Schellenberg (1978), el principal estudio de Lewin sobre liderazgo se desarrolló a finales de los años treinta en un colegio de Iowa (Estados Unidos) para profundizar en

climas sociales. Allí se asignaron a distintos grupos de niños los roles de liderazgo autocrático, democrático y *laissez-faire* para valorar el impacto que tenía en la forma de relacionarse. De esta forma se observaron los beneficios de la democracia frente a la autocracia, pues los niños se adaptaban antes y querían formar parte de la democracia, así como la agresividad que aportan algunas formas de liderazgo a los entornos grupales. A juicio de Lewin (1948), la autocracia se impone, mientras que la democracia debe aprenderse. Asimismo, se consiguieron cambios en distintas estructuras sociales y aparecieron programas de entrenamiento en relaciones humanas. Las conclusiones a ese estudio fueron varias. En primer lugar, que el líder es una persona dentro de un grupo que organiza de forma autocrática a los individuos, a través de la imposición, para lograr las metas propuestas, más allá de estrategias más o menos colaborativas. Además, lo considera como un favorecedor de la labor de los miembros del grupo, con los que trabaja, al tiempo que justifica la manipulación que éste pueda ejercer con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Por otro lado, veía necesario la implantación de un liderazgo hábil que combatiesen esas estrategias frágiles del comportamiento individual.

Dejando atrás la teoría de los grandes líderes, Lewin secundaba, en parte, la teoría de la función, por la que cada grupo es responsable de determinar el espacio que ocupa y los rasgos que posee el líder. DE esta forma, éste pueda ser tratado acorde al principio de autoridad. Además, consideraba válido este planteamiento debido a los roles de cohesión y reordenación que, a su juicio, debe tener un líder, llegando a evaluar cómo se recibe al líder a través de un “índice de aceptabilidad” y formando parte del problema y de la solución (Foladori, 2011; Weisbord, 2012). Por otro lado, se reafirmaba en la relevancia de los estilos personales de los individuos, que permiten desarrollar equipos de manera poderosa a través de la aceptación y el compromiso.

Finalmente, cabe destacar el papel tan relevante que desempeñó Lewin para la fundación del Instituto NTL del que antes se ha hablado, aunque no él no viviera para su estreno. Sin embargo, aprovechó sus últimos años de vida para expandir sus creencias, fomentando la ciencia social y las dinámicas positivas, así como ayudando a residentes desplazados de la Segunda Guerra Mundial y a la mejora de relaciones entre blancos y negros. A este respecto se mostraba tajante al afirmar que “todo problema de las minorías es, de hecho, un problema de las mayorías” (Lewin, 1947: 5; Weisbord, 2012).

2.3.2. Peter Drucker

Drucker, uno de los impulsores de la consultoría en la primera mitad del siglo XX, apelaba a su propia experiencia profesional, de más de cincuenta años, con líderes de múltiples ámbitos, como la educación, la consultoría, el voluntariado, para desarrollar sus aprendizajes y convicciones acerca del liderazgo. Entre sus “inequívocas” lecciones, afirmaba la posibilidad de que hubiera líderes de nacimiento, como se contemplaba en la teoría del gran hombre de los años veinte, al tiempo que aseguraba que el liderazgo podía y debía aprenderse. Además, negaba que hubiera una personalidad concreta para la figura del líder, tras haber trabajado con ejecutivos más y menos disciplinados y estudiosos, simpático y cercanos, vanidosos u ostentosos. Sin embargo, una particularidad que vio en todos ellos era la poca o inexistente carisma que tenían. Sin embargo, señaló ciertas cuestiones que incumbían a todos los líderes eficaces. La primera se adentraba en la propia definición, simplificándola a que la razón de existir de un líder era la tenencia de seguidores. Ello es lo que hace diferente a un líder de un gestor o directivo. Seguido, Drucker (1996:1) reflexionaba que “la popularidad no es liderazgo”, afirmando que los resultados de alguien a quien se aprecia y el de sus seguidores sí que es un liderazgo eficaz. Consideraba que los líderes eficaces no predicán, sino que demuestran su capacidad a través de acciones, dando ejemplo, delegando y poniendo en valor la responsabilidad que poseen (Drucker, 1996).

Profundizando en su ideología, las creencias de Drucker se fundamentaban en seis elementos relacionados entre sí. En primer lugar, el consultor habla del enfoque sistémico como una innovación necesaria para la supervivencia del modelo empresarial, que ha de garantizar cierto nivel en su actuación, así como en su productividad. Además, consideraba relevante la continuidad y el cambio. Esto es, relacionar las reivindicaciones del pasado con las necesidades futuras. Para ello invita a valorarlo a través de una faceta tradicional, transaccional y transformacional, como luego se desarrollará. El tercer elemento que planteó concernía a la productividad y el rendimiento positivo. Con ella, invitaba a directivos a inmiscuirse en nuevos retos, como las tecnologías, y a fusionar conocimiento y acción en lo que tildó como “papel del practicante”, su cuarto tema. Por otro lado, también abordó una dimensión moral al mostrarse crítico con la especulación de parte del capitalismo que solo vela por su propio interés, olvidándose del resto de grupos de interés. Sin embargo, sorprende que en su libro *Management* –gestión, en

inglés– no mencione a Kurt Lewin, con quien podría coincidir dentro de ese liderazgo democrático que fomentaba la autoridad compartida, así como la participación de todo el equipo para decidir, como se ha apuntado antes. A su vez, afirmó que la pérdida del estatus social que, entonces, tenían las empresas les obligaría a relacionarse con otras instituciones más preocupadas por la sociedad. Por último, mostró su interés en organizar la ignorancia, como consecuencia del aumento de los conocimientos y la disminución de su calidad, con el fin de estar preparado para los desafíos de la sociedad moderna (Flaherty, 2002).

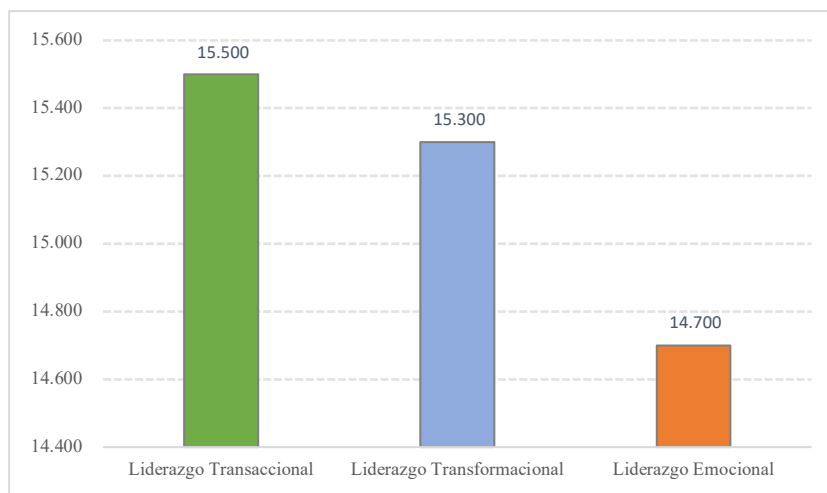
Entre otras de sus creencias destacaba su firme devoción por Frederick Taylor, el padre de la consultoría que consideraba que todos los individuos eran los mejores en una disciplina o cuestión concreta. Probablemente, el hecho de que Drucker se dedicase profesionalmente al sector de la consultoría estuvo altamente relacionado con que Taylor fuera una de sus principales referencias. Tanto es así, que llegó a comparar a su mentor con Freud y Marx y calificarlo de “humanista” (Weisbord, 2012:39). Además, se mostraba crítico con aquellos que dirigían palabras en contra de los métodos de Taylor, alegando que aquello que se criticaba era la mala aplicación de la labor del consultor, más que la labor en sí, y que las conclusiones de su “maestro” habían sido de gran ayuda para el ámbito de la ciencia y la ingeniería. Para estas ramas también tuvo unas palabras al asegurar que se habían detenido en el mismo punto que Taylor, sin haber trascendido ni haberse adaptado a tiempos más actuales, y les advirtió de los peligros que representaban no reaccionar ante las tecnologías sociales, los valores y la realidad psicológica (Weisbord, 2012).

El conocimiento de este par de eminencias y de las tres escuelas nos lleva a indagar en el siguiente capítulo qué se hace en los tipos de liderazgo más recientes, ubicados dentro de la escuela humanista, y cómo se relaciona con el modelo “*cabeza, corazón y manos*”:

3. ¿Qué se está haciendo en la actualidad?

Como se ha expuesto en los capítulos anteriores, a comienzos de los años 80 se desarrollaron una nueva serie de modelos de liderazgo llamados “emergentes”. Dichos modelos emergentes se centraban, principalmente, en el “liderado” y no en el líder, fomentando conceptos como los sentimientos y las motivaciones. El liderazgo emocional, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional son los modelos en cuestión. Estos dos últimos son sobre los que más se ha publicado en los cuatro años más recientes en Google Académico y los que, por tanto, serán detallados a continuación.

Gráfico I. Número de Publicaciones (2017-2021)



Fuente: elaboración propia.

3.1. Liderazgo transaccional

Esta teoría de liderazgo emergente desarrollada por Hollander (1978) se basa en la reciprocidad, en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados, motivando a estos últimos a través de unos premios o recompensas, negociados implícitamente entre ambos. Además, el establecer unas metas y objetivos detallados crea una atmósfera de unión y cooperación que permite obtener, de una forma más eficaz, los resultados deseados para la organización acorde a los esfuerzos desarrollados. Dicha relación se establece en función de la jerarquía y de las habilidades de liderazgo, como la obtención de resultados, el control de procesos y la planificación (Law, 2011). El líder, por su parte, como diagnosticador psicológico sensible, debe ser capaz de responder a las expectativas de sus seguidores, actuando en consecuencia. En verdad, su rol iría asociado a modelos más clásico de cambio planificado, como la concepción Tayloriana, donde el líder busca

la estabilidad, dirigiendo el cambio planificado y evitando el no planificado. Con esa estrategia trata de alcanzar los resultados deseados de un estilo instruccional y directivo, buscando la eficiencia y reducción de riesgos. Sin embargo, esta forma de proceder fragmenta la visión de la organización al desconocer las variables inmiscuidas, directa o indirectamente, en el cambio (Contreras y Barbosa, 2013).

Según Saeed y Mughal (2019), el liderazgo transaccional posee cinco atributos: comportamiento de influencia idealizado, actitud, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual. Con todos ellos se pretende influir en la ideología, actitud y grado de compromiso de los empleados con respecto a la empresa y su cultura (Yukl et al., 2002). Esa cultura organizacional, compuesta por las normas, valores y creencias rutinarias de una entidad, supone un rol eficaz para la mejora del rendimiento, pues su existencia implica que no se necesite realizar modificaciones en el liderazgo que abarcamos. De hecho, en lugares como Pakistán donde la cultura burocrática y su motivación es elevada, los bancos principales del país deben poner a disposición de sus empleados diversos beneficios, de forma que éstos puedan aumentar su motivación y alcanzar los resultados deseados por la organización en el tiempo estipulado. Esto significa que las recompensas van implícitas en la cultura y no resulta necesaria la elaboración de nuevas consignas para este modelo de liderazgo.

En cuanto a las recompensas, éstas poseen una función constructiva o correctiva que evitan la comisión de un error. Las denominadas “recompensas contingentes” intercambian recompensas y esfuerzo de forma inmediata, en función de los diferentes niveles de desempeño llevados a cabo. El más activo, ubicado dentro de la dimensión de “manejo por excepciones”, supervisa la labor de su subordinado, prestando atención a fracasos, y le corrige cuando aprecia alguna desviación en los resultados esperados. Esas desviaciones pueden ir relacionadas con irregularidades, excepciones y errores. Dentro de esta misma dimensión también surge un rol más pasivo, donde el líder interviene simplemente cuando las directrices no se cumplen y deja a sus reportados continuar con su desempeño.

Uno de los principales perjuicios de esta teoría afecta a su rendimiento creativo. La falta de libertades a la hora de desarrollar la actividad, pues los objetivos y sus recompensas están fijados desde el comienzo, como se ha mencionado anteriormente, hace que los

equipos disfruten de pocas ocasiones en las que poner en práctica su autodeterminación o creatividad. De hecho, múltiples analistas, como Amabile, Hennessey y Grossman (1986), han manifestado la “influencia destructiva” que las recompensas contingentes poseen en el rendimiento creativo de los subordinados. Por ello, este tipo de liderazgo se ubica dentro del liderazgo pasivo.

No obstante, pese a las carencias creativas de los subordinados que proporciona este método, Wei, Yuan y Di (2010) sostienen que se trata de un “estilo de liderazgo relativamente eficaz” para la gestión. De hecho, si una organización necesitase hacer uso de una mayor creatividad, convendría que utilizase otros métodos de liderazgo que pudieran complementar estas carencias del liderazgo transaccional.

3.2. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es una teoría propuesta por Bernard Bass (1985) cuya dimensión social, estratégica y global se centran, con perspectiva, en el individuo, así como en el colectivo. Sin embargo, el concepto formó parte de la gestión política de comienzos de la década de los ochenta, cuando presidentes norteamericanos hablaban de comprometerse con las personas y hacerlas grandes, obviando cualquier tipo de coerción o autoridad (Nicholls, 1994). La transformación de actitudes y valores de los seguidores permite, según Northouse (2001), el desarrollo de relaciones con otros que promueven la motivación y la moral. De esta manera, el líder, como persona plena y capaz de desarrollarse, pretende extraer el máximo potencial de sus seguidores, optimizando sus capacidades y aumentando la madurez de éstos últimos. De hecho, el propio Bass (1987) afirmó lo siguiente: “en un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo”. Koontz y Weihrich (2003), por su parte, aseguran que este modelo de liderazgo inspira a sus seguidores con el fin de motivarlos, hacerlos partícipes de la cultura organizacional y favorecer el ambiente de la entidad. Sin embargo, aunque el precursor del liderazgo transformacional fue Bass, quien abogó por la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, los autores Rafferty y Griffin consideraban necesaria la redefinición del modelo, focalizándose en aspectos como la visión, la comunicación inspiracional, la estimulación intelectual, el apoyo, y el reconocimiento personal.

Mientras que los líderes transaccionales analizados anteriormente consideran la cultura organizacional como un estímulo para la innovación y el cambio continuo que se ha de gestionar con rigidez y severidad, los líderes transformacionales fomentan esa innovación a través de la flexibilidad propia de valores como el compromiso, la lealtad y la motivación (Contreras y Barbosa, 2013). De hecho, Pertúz (2018) apunta que los valores están relacionados con la ética y la moral del individuo en distintas situaciones y que permiten generar estabilidad al cohesionar un grupo a través de su personalidad, poniéndole a su disposición un “manual de vida”. Además, señala que los ciudadanos son quienes representan y transforman las necesidades individuales, sociales e institucionales. Por ende, destaca que el problema de las empresas ha aparecido como consecuencia a una falta de valores educativos e institucionales que, en la actualidad, líderes y equipos tratan de solventar. Valbuena, Morillo y Salas (2006), por su parte, indican que los valores son reglas heredadas que dan soporte a la sociedad y a sus múltiples sectores, como el empresarial. Éste último trata de reforzarlos mediante propuestas sociales, cuyos valores estratégicos inmiscuyan en una misma meta a gerentes y empleados para obtener una vida social de éxito fundamentado en unas reglas.

En la línea de este estilo de liderazgo, desde la psicología organizacional se ha desarrollado el modelo de Organización Saludable y Resiliente –HERO, Healthy and Resilient Organization–, con el que se pretende mejorar la salud de los empleados y organizaciones. Para ello, las prácticas saludables de las entidades se enfocan en tres dimensiones de las características del trabajo: tareas, que mejoren autonomía y *feedback* –retroalimentación–; ambiente social, ligado al liderazgo transformacional; y organizacional, centrada en la salud y la conciliación laboral. Todas ellas cuentan con los tres elementos del modelo, interrelacionadas entre sí: los recursos que gestionan los procedimientos, el capital psicológico positivo, y los resultados organizacionales saludables. A través de este modelo, el líder transformacional es capaz de guiar a sus seguidores a un objetivo percibido como compartido, con el que se comprometen.

En las investigaciones más recientes, Guay (2013) señaló la necesidad de estudiar los antecedentes que inspiran este tipo de liderazgo, algo que Bass (1985) ya defendió con categorías como la personalidad, los valores, el clima organizacional y el ambiente externo. A su vez, un estudio de Guay (2013) demostró la correlación positiva que hay entre demandas-habilidades y el liderazgo transformacional y la negativa que surge entre

persona-organización y este mismo modelo. Por otro lado, comprobó cómo la estimulación intelectual, carisma y consideración individualizada mejora las percepciones que los subordinados tienen de sus líderes. Esta evidencia muestra la visión holística a la que se encamina el liderazgo transformacional.

Para fomentar la pasión, crecimiento e innovación propia de este modelo, el consultor estratégico Blane (2017) creó la teoría de las 7P, los siete principios del liderazgo transformacional, con los que aseguraba que, si un líder no progresa a título individual, es altamente improbable que lo hagan sus subordinados. El primero de ellos es el propósito, es decir, la idea o aspiración a la que se ha de dedicar el esfuerzo pleno. Ligado al propósito se encuentra el segundo de los principios: las promesas. A ese respecto, el consultor afirma que todo líder debe tomar una decisión acorde a sus prioridades, realizando promesas a las personas de su entorno que permitan con precaución defender cada día la vida que tiene. A continuación, se centra en la creación de valor a través de los proyectos, instigando a olvidar metodologías y aspectos técnicos con el fin de centrarse en la experiencia del cliente. Ello repercutirá, a su vez, en la vida de sus empleados y en la suya misma. La cuarta “P” hace referencia a la persuasión. De este elemento señala la oportunidad que puede surgir en una reunión, conversación u otra ocasión de persuadir a un individuo, de poder marcar la diferencia, de aceptar una responsabilidad de forma plena y entusiasmada, y de llegar a crear una comunidad de afines cuya labor sea increíble. El siguiente principio consiste en elogiar *–praise*, en inglés-. De hecho, propone el reconocimiento y la alabanza a los subordinados como apoyo para hacerles sentir mejor consigo mismos, al tiempo que se potencia su esperanza, optimismo y ambición profesional. La perseverancia es el principio que apela a la fidelidad, nobleza y decisión que el líder ha de mostrar a sus empleados. En último lugar se encuentra la preparación, principio ubicado en el centro del liderazgo transformacional y de donde emanan los otros seis. Dicho fundamento considera la preparación, la revisión y la reinención como elementos clave para lograr el discernimiento y la sabiduría propios del liderazgo.

Como se ha indicado con anterioridad, el liderazgo transformacional toma como variables dependientes los sentimientos y estímulos de los subordinados hacia sus líderes. Ello evoca a tener como visión el establecimiento de retos desafiantes para sus subordinados, de forma que logren mantener la buena imagen que desean. Para ello motivan a sus

seguidores a través de deseos de logros y autodesarrollo que beneficien también al grupo y a la organización. Esos factores se sintetizan en los cuatro componentes del liderazgo transformacional, según Gutiérrez (s.f.): la influencia Idealizada, la obtención del esfuerzo de los seguidores a través de la identificación individual; la consideración individualizada con la que “diagnosticar y atender las necesidades y capacidades de los seguidores”, que adquieren mayor responsabilidad; la estimulación intelectual, utilizada para potenciar la creatividad, intuición e innovación tras analizar métodos pasados; y la motivación inspirada, con la que los líderes inyectan energía y entusiasmo en los equipos para mejorar el desempeño y la consecución de los objetivos de futuro fluidos y seguros.

Enfocando el liderazgo transformacional en dimensiones académicas se ha apreciado la asociación positiva y significativa entre la intimidad y cercanía que hay dentro de una entidad y el rol que desempeña su líder en ella. Asimismo, los directores de centros educativos con mayor confianza en sí mismos y competencia logran, a través de la influencia idealizada, de la consideración individualizada, de la estimulación intelectual y de la motivación inspirada unos resultados para el líder y el centro más satisfactorios y eficientes (Salari y Nastiezaie, 2020). A su vez, dentro de la enseñanza, pero profundizando en el área deportivo de las universidades de Turquía, también se ha evidenciado que el rendimiento de toda la institución depende del rendimiento del personal académico, quien, a su vez, va ligado a la satisfacción y consecución de sus objetivos personales (Duyan y Yildiz, 2020). Para que ello se lleve a término se invita a implementar el liderazgo transformacional, de forma que el líder pueda crear una visión común que inspire y desarrollar un buen clima que potencie al personal académico para, en última instancia, lograr un mejor rendimiento en toda la institución.

4. Modelo “*cabeza, corazón y manos*”

El liderazgo con cabeza, corazón y manos es un estilo concreto de liderazgo transformacional que ha sido defendido en los últimos años por distintas personalidades y entidades. Aunque en este trabajo se profundizará, en mayor medida, en la parte que atañe a las empresas, bien es cierto que este modelo también puede aplicarse en asuntos teológicos. Así pues, el Papa Francisco en la clausura del congreso mundial educativo de “*scholas occurrentes*”, red mundial de colegios interreligiosos de la Iglesia Católica, defendió una educación y una catequesis vertebrada por lo que él denomina tres lenguajes: cabeza, corazón y manos. Asimismo, apeló a educar el conocimiento y los afectos, al tiempo que invitaba a permitir a los jóvenes a que se adentraran en este lenguaje pues, a su juicio, ellos, cuando se comprometen, no miran desde fuera (Pellitero, 2015).

A continuación, se procede a detallar cada uno de los elementos de este estilo de liderazgo transformador. La cabeza trata de razonar, entender y visualizar el futuro de forma aspiracional (González, 2020). Esto último resulta más difícil en la actual era digital. Pese a ello, la aportación de directrices, indicando estrategia, necesidades, deseos, conocimientos y experiencia, sigue siendo primordial. Su dominio de aprendizaje cognitivo va asociado al desarrollo de habilidades intelectuales (Why Head, Heart and Hands?, s. f.). Éstas, junto a la capacidad de reflexionar y la visión sobre situaciones acaecidas en la vida del líder a lo largo del tiempo, permite establecer nuevas estrategias (Sergiovanni, 2007). A su vez, la cabeza debe contar con metas duraderas y a largo plazo que aseguren la alineación y compromiso del equipo, y que permitan comunicar razonadamente alguna modificación. Su revisión y actualización, a diferencia de tiempos anteriores, debe realizarse de forma continua, anualmente, e integrada en la entidad (Hemerling et al., 2018).

En segundo lugar, se encuentra el corazón, asociado al deseo, a la energía vital, a querer y a poder inspirar y capacitar a las personas (González, 2020). El cambio de cabeza a corazón posee poco riesgo y gran poder ampliador en cuestiones como la autenticidad y la empatía, liberando al transmisor y receptor (Cooper, 1998). El dominio de aprendizaje afectivo con el que cuenta abarca una magnitud emocional en la que se encuentran sentimientos, creencias, valores y entusiasmo (Why Head, Heart and Hands?, s. f.). Un intercambio de concepciones personales a este respecto reportará muchas cualidades al

equipo (Sergiovanni, 2007). Por tanto, para no caer en esos programas de transformación puntuales, que no permiten la involucración del equipo, al no ser esencial para sus miembros, las empresas deben crear unas prácticas asociadas al “corazón” con las que logren el éxito de la transformación a través del compromiso y la motivación de los individuos. Con esas prácticas en las que los líderes invierten su tiempo y esfuerzo, las empresas potencian una cultura de empoderamiento que permite optimizar los resultados del individuo y de la organización en su conjunto, así como potenciar el orgullo de pertenencia y la participación en la nueva, y holística, visión corporativa (Hemerling et al., 2018).

Por último, se hallan las manos, centradas en llevar a cabo hechos concretos, en ejecutar e innovar con agilidad al mismo tiempo en un presente que cambia constantemente ante un futuro incierto (González, 2020). Las decisiones tomadas, así como la forma de desarrollar las estrategias, se van poco a poco “institucionalizando” en programas o políticas que el líder tiende a repetir (Sergiovanni, 2007). La psicomotricidad forma parte de su dominio de aprendizaje, que va asociado al movimiento físico, la coordinación y las habilidades motoras (Why Head, Heart and Hands?, s. f.). Para ello, las empresas proporcionan el calendario de transformación a los líderes senior y dotan de recursos a los equipos, que deben tomar decisiones acertadas y rápidas. Asimismo, desarrollan métodos innovadores que agilicen la producción y permitan tener un enfoque integral en el cliente, al tiempo que llevan a cabo la transformación. A ello se le denomina la naturaleza de la práctica reflexiva (Sergiovanni, 2007).

Dentro de este modelo de liderazgo transformador se producen, según Geary (2019) para I2ICoaching, hasta tres roles distintos por elemento, sumando un total de nueve. Los líderes centrados en la cabeza tienden a focalizarlo todo en la mente, velando por la seguridad y la supervivencia, y llegando a sustituir la realidad por el pensamiento. Así, sus papeles son: el especialista, individuo analítico preocupado por hechos y datos; el matador de problemas, alertado por lo que puede salir mal, advierte de peligros potenciales a los que poder prepararse; y el entusiasta, focalizado en la innovación y planes de futuro mientras proporciona diversión y creatividad. Por su parte, los líderes del corazón buscan afecto y estima en las personas de su entorno para poder crear o ayudar, pues la confianza en sí mismos es débil. Entre sus roles se encuentran: la persona con personalidad, que busca agradar a los demás y satisfacer sus necesidades, potenciado

sus relaciones; el triunfador, centrado en la eficiencia, productividad y rendimiento, dando imagen de exitoso; y el creativo intenso, preocupado por sus emociones y experiencia interna, expresándose para que los subordinados le traten de forma única. Finalmente, los líderes de las manos quieren tener el control de la situación y sentir a través del instinto. Sus perfiles son: el controlador, líder con presencia y personalidad centrado en los resultados y el poder que prima un planteamiento global a uno basado en detalles; el pacifista, caracterizado por su diplomacia y armonía con el fin de dirigir de forma consensuada con todo el equipo; y el perfeccionista, preocupado por la alta calidad, la ética y la perfección.

A juicio de Nicholls (1994), el liderazgo de cabeza, corazón y manos tiene su homólogo, más próximo al mentoring –programa de mentores, en inglés–, en los liderazgos estratégico, inspirador y supervisor, respectivamente. Mientras el liderazgo inspirador, líder emergente sin poder ni autoridad coercitiva, puede producirse en cualquier lugar, los liderazgos estratégico y supervisor, como líderes “nominales” responsables de un departamento, están centrados en organizaciones y operaciones. Los tres aspectos modifican la relación persona-entorno en un liderazgo que es, en su conjunto, habilitador, de relación entre líder y socios. Profundizando en mayor medida en cada uno de ellos, el liderazgo inspirador, ligado al corazón, posee una intención de influenciar en el comportamiento y las creencias de las personas para estimular su actividad y entusiasmo a través de la comprensión y la alineación. El líder inspirador debe proyectar su visión en pro de una causa común, que permita a sus seguidores liberar energía y cambiar la forma en que ven el mundo y su forma de relacionarse. De hecho, por su manera de implicar a las personas para dar lo mejor de sí mismas se les califica de “facilitadores visionarios”. Si, a su vez, delegan al máximo y su prioridad es potenciar a quienes conforman su equipo, los líderes se convierten en transformadores o “facilitadores de coaching”. Por su parte, el liderazgo estratégico pone el foco en el desarrollo de una organización, basándose en la búsqueda del camino y la creación de una cultura de unidad. De esta forma logra relacionarse con distintas corporaciones y personas de su empresa. El líder estratégico ha de decidir la orientación que debe tomar la entidad. La garantía de ser una organización eficaz en todo momento por quienes conforman el equipo muestra la parte racional que la cabeza propone en este modelo transformacional. Por último, el liderazgo supervisor, asociado a las manos, tiene como fin alcanzar un rendimiento eficaz en

operaciones concretas. Para ello, los líderes han de adaptar su estilo de liderazgo, al tiempo que adecúan el nivel y la proporción de la actividad a las capacidades de sus empleados, compuestas por la habilidad y la voluntad, es decir, por la competencia y el compromiso. En consecuencia, los programas de formación de directivos deben ir enfocados a que sean conscientes de la responsabilidad que poseen y a aplicar el liderazgo inspirador del corazón a su liderazgo directivo de cabeza y manos en aras de convertirse en facilitadores, que sean visionarios y facilitadores al mismo tiempo.

Ante el liderazgo transformacional que se está tratando, la función del líder resulta de vital importancia, puesto que es quien personifica el corazón de la transformación y quien ve con claridad el objetivo de la vida, del trabajo del grupo y de la organización (D'Souza, 2005). Además, está orientado constantemente a sus subordinados y sus superiores, y comprueba que las prioridades responden a la meta establecida, mientras permanece orientado a la acción, estableciendo responsabilidades claras a los miembros del equipo. Su papel innovador y potenciador, así como la delegación responsabilidades en los equipos más ágiles, proporciona una confianza que inspira, refuerza a los equipos y les permite disfrutar de una comunicación activa al tiempo que fomentan la inclusión (Hemerling et al., 2018).

Para que la transformación se lleve a cabo de forma óptima, los tres elementos han de desarrollarse por completo y de forma paralela, dando lugar a un sistema holístico. Según el estudio realizado por Boston Consulting Group (2018), el 96% de las empresas que así lo hicieron obtuvieron una mejora tres veces más continua y duradera en sus resultados frente aquellas entidades que no se comprometieron con este modelo. De hecho, algunas de ellas descuidan la labor y el esfuerzo de las personas, cuyo agotamiento ante tanta adaptación puede producir el efecto contrario, acarreando consecuencias negativas para la corporación.

El enfoque holístico que produciría esa transformación óptima va asociado, a su vez, a la sostenibilidad ecológica. Ello se debe a que, a través de la educación, se podría integrar con la cabeza, el corazón y las manos las perspectivas de los lugares en que se vive, los cambios en el estilo de vida en función de las comunidades y el impacto en el entorno. Aptitudes como el compromiso, la reflexión y el conocimiento, propias de este modelo de liderazgo sirven, a su vez, para la evaluación de programas de educación ambiental,

de comportamientos ecológicos o de cambios de la visión del mundo ya que la sostenibilidad se obtendrá con el progreso de las personas a través del conocimiento, la pasión y la acción (Singleton, 2015).

En la era en donde la innovación y la ejecución deben producirse con agilidad en aras de fomentar exitosas transformaciones holísticas y centradas en el ser humano, las estrategias adoptadas giran en torno a la cabeza, corazón y manos de la transformación para conseguirlo. Una de las empresas que puso en marcha esta estrategia, satisfactoriamente, fue Microsoft. Esta corporación desarrolló y ejecutó políticas de empoderamiento de la plantilla y la entidad en todas las áreas de su estructura de forma paralela. Ello derivó en un nuevo modelo de liderazgo y cultura corporativa que permitió activar las “manos” de la transformación (Hemerling, Kilmann y Matthews, 2018).

La cultura, de la que tanto se ha escrito a lo largo de este trabajo, es el conjunto de valores y comportamientos que conforman el alma de una empresa. Aunque son los líderes quienes, con atención, compasión y empatía, la inician, todo el equipo debe reforzarla y ser buena muestra de ella. Ello permitirá, por un lado, lograr objetivos y cumplir las estrategias de la compañía y, por otro, cohesionar a los trabajadores y fomentar el compromiso y orgullo de pertenencia (Hemerling, Kilmann y Matthews, 2018). Sin embargo, no todos esos valores y principios han tenido porqué ser planteados de manera adecuada o realista. De hecho, parte de ellos suelen ser declaraciones carentes de valor y que se traducen en resultados devastadores para la empresa. Algunas evidencias recientes son los casos de Lehman Brothers y Volkswagen, en donde comportamientos desleales e inmorales perjudicaron la imagen y cultura de toda una compañía. Como consecuencia a esos episodios, la aparición de una cultura informal ha servido de recurso para ir sumando los principios de cada miembro del equipo, poniendo de manifiesto que las creencias más hondas, y las que más impacto tienen, se encuentran en el corazón y no en la cabeza. Parte de esa informalidad corresponde a la responsabilidad de sugerir cambios que asumen los líderes más eficaces (Drake y Roe, 1986), como se completará en el capítulo cinco de nuevos paradigmas.

5. Nuevos paradigmas

Últimamente se ha evidenciado que el sentimiento de pertenencia y la seguridad psicológica se encuentran entre las principales necesidades de los empleados en la sociedad actual, y no la asistencia a sesiones sobre el mercado laboral o los programas de servicios de recolocación (López, 2021). Esa seguridad la pueden lograr los individuos gracias a los elementos de cabeza y corazón, bien instaurados en múltiples empresas. Sin embargo, éstos destacan que a la hora de poner en práctica y llevar a la acción, a las manos, las funciones, desconocen en mayor medida cómo hacerlo (Hemerling et al., 2018). Como remedio a ello, Carchak (2021:28) habla de “alinearnos con el norte”, es decir, de dejar a un lado las discrepancias en pos de un gran objetivo común, puesto que la sabiduría y los conocimientos de todos son necesarios para conseguirlo. Además, afirma que el líder posee una función de servicio, acorde a su madurez, y señala tres roles que van ligados al modelo “*cabeza, corazón y manos*”: estratégico, gestor del talento y ejecutor. Por otro lado, bajo el contexto social actual, donde las empresas más rápidas vencen sobre las lentas, considera que las corporaciones deben estar abiertas a la discusión de conceptos nuevos, al tiempo que el líder, a través de las emociones, debe centrarse en las tareas e impulsar la visión del grupo, sin creerse poseedor del poder (Carchak, 2021).

Ante la incertidumbre por los cambios tecnológicos y la sociedad del futuro, Cabezas (2021), por su parte, considera fundamental la formación en competencias y virtudes, cuya amplitud de mirada permita a los individuos ser críticos y responder con firmeza a los cambios, para crear un mundo más justo y humano.

La directora general y socia de Boston Consulting Group en España, María López, considera que hay incomodidad en el sistema empresarial, al querer solamente un 13% de los encuestados para el último informe de la compañía dirigir equipos. Por ello considera que el liderazgo del futuro será firme y flexible al mismo tiempo que práctico y profundo. A su juicio se requieren líderes humanistas que practiquen la cohesión, y que dirijan con adaptación y corrección para poder enfocarse en los individuos. Respecto al modelo “*cabeza, corazón y manos*” aplicado a los próximos años, éste debe considerar lo siguiente: las cualidades analíticas de la cabeza, centradas en la estrategia, no suponen ya un valor adecuado; las capacidades del corazón, como la empatía y la escucha, están

relacionadas con la labor de gestionar personas y muy valoradas; las manos defenderían un rol más flexible, práctico y profundo (Viaña, 2021).

Finalmente, el asesor empresarial, Frédéric Laloux (2016) habla de un nuevo modelo de liderazgo llamado *teal* –verde azulado, en inglés–, con el que los sistemas interconectados e interdependientes están en permanente evolución para lograr la fluidez e innovación acorde a los tiempos. Dicho de otra forma, este liderazgo vuelve a centrarse especialmente en las tareas y en su realización para ayudar a los individuos a encontrar sus diferencias. Con las reglas necesarias se pretende actuar, aprender de los errores, ajustar y cambiar con rapidez, con pocos recursos y con un *feedback* –retroalimentación– honesto. El líder, en esta concepción, no tiene más conocimientos que sus subordinados, ya que ellos son especialistas en alguna materia, por lo que no les tendrá que decir lo que hacer (Carchak, 2021).

6. Conclusiones

A la hora de analizar los nexos entre las diferentes escuelas de liderazgo y el modelo “*cabeza, corazón y manos*”, cabe destacar cómo los modelos de liderazgo han ido cambiando en función del momento socioeconómico en el que se encontraban. Otra deducción ha sido comprobar la notable diferencia entre los planteamientos de después de la Segunda Guerra Mundial y los años 70 y 80 de crecimiento económico, desgaste emocional y protestas.

En base a la evolución del liderazgo se determina que tras haber empezado protegiendo la figura del gran líder, poco a poco, el liderazgo avanza en pro del subordinado hasta el punto de crear una sociedad más individualista.

Además, se ha de destacar que, aunque por época y conceptos expuestos, este modelo es predominantemente humanístico, se dan ciertas relaciones con las otras dos escuelas. Ello nos permite deducir que las distintas escuelas llevan complementándose años y que, pese a la cantidad de tipos de liderazgo que existan, siempre van a compartir parte de sus fundamentos.

Por otro lado, tras el análisis de nuevos paradigmas se concluye que la aparición de nuevos modelos no hace sino desarrollar y continuar dos de las escuelas creadas durante el siglo XX.

A continuación, se demuestran brevemente todas estas conclusiones.

El liderazgo con cabeza, corazón y manos dicta que la cabeza razona y entiende para visualizar el futuro de forma aspiracional, aportando estrategias, conocimientos y experiencias, desarrollando habilidades intelectuales y fijándose metas duraderas a largo plazo. Los líderes centrados en este aspecto llegan a sustituir la realidad por el pensamiento con el fin de garantizar la seguridad y la supervivencia.

Este desarrollo personal coincide plenamente con la concepción de la escuela interaccional en la que su preocupación radica en que el individuo sea observador, entienda los procesos y pueda resolver problemas bajo el prisma de reeducar al hombre. Además, en los ejercicios auxiliares realizados en la sesión de Bethel, lo racional, estructurado y efectivo primaba sobre todo lo demás. Ello nos evidencia cómo se buscaba la perfección tanto en esa primera escuela al igual que en la humanística. La escuela

grupal también adquiere protagonismo en esta ocasión puesto que el ser una figura de autoridad, ubicándose dentro y fuera del grupo, rechazando el poder y estimulando ser distinto, es una cuestión que se realiza únicamente a través de la cabeza, de la mente y de la razón. En caso de terminar siendo más afín al grupo, el líder sería posicionado dentro del elemento corazón.

El corazón, por su parte, se centra en la transformación a través del compromiso y la motivación. Además, se caracteriza por la cultura de empoderamiento con la que los individuos optimizan resultados para la empresa y para ellos mismos, potenciando el orgullo de pertenencia y la participación en la visión corporativa. Estos líderes demandan el afecto de las personas de su alrededor para poder crear. Esto muestra la poca confianza que poseen. Si tienen un papel inspirador, éste les reduce su poder y su autoridad coercitiva.

Con este elemento, vemos claras sinergias respecto a la escuela grupal. El simbolismo del líder como parte fundamental de la definición de grupo concierne a distintos aspectos dentro del individuo, como la fidelidad. Asimismo, para dominar a los subordinados necesita mantener unas relaciones emocionales mínimas en esta escuela. Con ello también se alinea la escuela interaccional al considerar que el instructor debe generar un clima adecuado a través de su personalidad y conducta.

Por último, las manos, donde se ubican las decisiones tomadas y la forma de desarrollar la estrategia, convirtiéndose en políticas que el líder repite. El líder centrado en las manos quiere tener la situación bajo control y sentir de forma instintiva.

Es en la escuela humanística, de la que oficialmente forma parte, donde al líder se le llama facilitador. El rol que tiene que desempeñar es el de proporcionar los recursos para que el grupo pueda alcanzar sus metas. Esta decisión le conlleva a desarrollar una estrategia absolutamente práctica en la que el aprendizaje consistía en prácticas profundas de la vida diaria de cada uno. La escuela interaccional también lleva a la acción un feedback, para mejorar la comunicación y las relaciones, por lo que justifica su presencia con. Este elemento.

En líneas generales este modelo de liderazgo está plenamente centrado en los subordinados y en los superiores del líder. Por ello, su rol potenciador e innovador transmite confianza, reforzando los equipos y su comunicación. Sin embargo, la

utilización de este modelo de forma excesiva puede generar agotamiento entre los individuos, lo cual va en perjuicio de la propia compañía.

En esta investigación también se ha analizado el proceso por el que transcurre el liderazgo hasta llegar al modelo “*cabeza, corazón y manos*”. En dicho proceso se ha comprobado que líderes ha habido desde el comienzo de los tiempos al tratarse de personas que dirigen cualquier tipo de colectividad, aunque no fue hasta comienzos del siglo XX cuando se empieza a acuñar el término de “liderazgo”. Aunque éste surgió en los años veinte el ámbito de la psicología, cuando se hablaba de los “grandes hombres” que poseían unas aptitudes de nacimiento, el liderazgo ha ido evolucionando con el paso de los tiempos y las circunstancias socioeconómicas. Así pues, el filósofo Lewin definió tres tipos de liderazgo diferenciados por el nivel de control del líder: autoritario, democrático y *laissez-faire* –dejar hacer, en francés–. Dos décadas más tarde llegarían las teorías basadas en el comportamiento del líder, combinando tarea y relación. En los años 70, se ocasiona un período intermedio entre las teorías centradas en el líder y las centradas en el contexto, situacionales, dando lugar a la teoría de los roles de Mintzberg. Posteriormente, en la década de los 80, otros pensadores desarrollaron las teorías emergentes de liderazgo, más centradas en el subordinado que en el líder, donde se ubican las teorías transaccional y transformacional. Dichas teorías, desarrolladas con mayor detalle, han permitido constatar esa etapa de crecimiento económico y tristeza social, que llevó a los individuos a trabajar en caso de haber una recompensa detrás pactada, volviéndose una sociedad más individualista, aunque más exigente de forma colectiva.

Durante este período, hubo dos nombres que destacaron especialmente: Kurt Lewin y Peter Drucker. Al primero se le considera uno de los padres del liderazgo, al haber desarrollado las denominadas “dinámica de grupos”, con las que modificó los sistemas y liberó al mundo de ignorancia y prejuicios. El segundo es conocido por ser uno de los principales impulsores de la consultoría. Negaba una personalidad concreta para la figura del líder, achacando el ser un líder al hecho de tener seguidores y el liderazgo eficaz a dar ejemplo y no predicar.

Por otra parte, se ha conocido las tres escuelas de liderazgo habidas hasta la fecha: interaccional, grupal y humanística. A mediados del siglo XX, en la escuela interaccional, ligada a la interacción y la relación entre individuos de un grupo, se crearon en Estados

Unidos los Laboratorios Nacionales de Formación –NTL, abreviado en inglés–, centrados en fenómenos psicosociológicos de grupo y de empresas. A su vez, destacaron por crear los denominados *T-Groups*, pequeños grupos para perfeccionar habilidades, y por defender el *feedback* –retroalimentación como método de influencia en los individuos. La segunda escuela tiene su origen en la Europa de posguerra, por lo que data del mismo temporal que la anterior. Surge en el campo del psicoanálisis y la psicología social con el fin de potenciar, a través de la honestidad y la racionalidad, el grupo, y no tanto las relaciones interpersonales. En esta situación se crea el Tavistock Institute of Human Relations y surge el concepto “conference”, reunión de internado, con la que se profundiza en los problemas de autoridad y en las relaciones verticales. Por último, la escuela humanística se posiciona en pro del individuo, sus necesidades y su dinamismo para fomentar su desarrollo. Ésta se lleva a cabo en la costa oeste de Estados Unidos en un momento donde la prosperidad económica no servía para hacer frente a los sentimientos de soledad y tristeza de la sociedad. En la Jolla de San Diego, se funda el “Centro para el estudio de la persona” con el que regresa las dinámicas de grupo con un enfoque más emocional y menos interaccional que apostaba por prácticas profundas vividas en la realidad diaria como forma de aprendizaje.

Acorde a los nuevos paradigmas se invita a pensar en las buenas intenciones de las corporaciones aplicando el modelo “*cabeza, corazón y manos*”, a pesar de que un número cuantioso de ellas no sepan llevarlo a las manos, a la acción. Para lograr este último aspecto, se invita a “alinearse con el norte” para, obviando las discrepancias, focalizarse en el objetivo común. Esa amplitud de mirada que permite ser críticos vendrá como consecuencia de una formación en competencias y virtudes. Respecto al liderazgo del futuro, la tendencia se dirige a la firmeza y flexibilidad mientras se es práctico y profundo. Esta cohesión de elementos indica que a la escuela humanística le queda futuro por delante, al pretender el liderazgo adaptarse y corregirse en pro del individuo.

Por otro lado, empieza a sonar el modelo de liderazgo *teal*, centrado en las tareas, así como en ayudar a los individuos a descubrir sus diferencias. El líder, por su parte, aunque sigue teniendo la responsabilidad última, no tiene que decir lo que hacer a sus subordinados ya que éstos poseerán más conocimientos que él. Esta visión nos conduce a la segunda escuela, orientada en el bien del grupo, más que en el de los individuos.

Ambas cuestiones dejan la puerta abierta al desarrollo de dos escuelas creadas hace ya décadas y que, al parecer, les queda, mucho camino por recorrer.

6.1. Investigaciones futuras

Como consecuencia de lo analizado en este escrito han surgido varias incógnitas que podrían ser respondidas en futuras investigaciones. Éstas podrían ser las siguientes:

- Conocimiento de las demandas y necesidades de la sociedad y de la empresa.
- Revisión de los estudios de liderazgo que se están impartiendo, o se pretenden impartir, en las principales universidades del mundo se especializan en el modelo “*cabeza, corazón y manos*”.
- Nuevas generaciones de líderes. ¿Qué demandan y hacia donde se dirigen?
- El trabajo de una manera integrada y sistémica.
- Creación de una visión de futuro e identificación de prioridades para llegar a ella.
- Inspiración y capacitación de los equipos.

7. Referencias

- Amabile, T. M., Hennessey, B. A., y Grossman, B. S. (1986). Social influences on creativity: The effects of contracted-for reward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1), 14–23. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.1.14>
- Blane, H. (2017). *7 Principles of Transformational Leadership: Create a Mindset of Passion, Innovation, and Growth*. Red Wheel/Weiser.
- Cabezas, R. (2021). *Hay empresas que buscan talento, pero las mejores, buenas personas*. Diario de Navarra. Recuperado el 4 de abril de 2021 de: <https://www.diariodenavarra.es/noticias/opinion/2021/02/28/hay-empresas-que-buscan-talento-pero-las-mejores-buenas-personas-718642-1064.html>
- Carchak, L. (2021). *Coaching de equipos en la práctica*. (1.a ed.). Editorial Lid.
- Cartwright, E. y Zander, M. (1968). *Group Dynamics*. Harper. Nueva York.
- Contreras Torres, F., y Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Fundación Universitaria Católica del Norte*, 39. 2013. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- Cooper, R. K. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo ya las organizaciones*. Editorial Norma. Colombia.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista universidad y empresa*, 15(25), 13-32. Recuperado el 2 de abril de 2021 de: <https://revistas.uosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871/2344>
- Daft, R.L. (1988). *Management*. Chicago: The Dryden Press.
- Daft, R. L., Sormunen, J., y Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. *Strategic management journal*, 9(2), 123-139.
- Departamento de Gestión Empresarial. (2020). *Evolución: de los rasgos a la transformación* [Diapositivas]. Universidad Pontificia Comillas (ICADE).
- Drake, T. L., y Roe, W. H. (1999). *The principalship*. Upper Saddle River. Nueva Jersey.

- Drucker, P. F. (1996). Your leadership is unique. *Leadership*, 17(4), 54.
- D'Souza, A. (2005). *Descubre tu liderazgo* (Vol. 48). Editorial Sal Terrae.
- Duyan, M., y Yildiz, S. M. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction: An Investigation on Academic Staffs at Faculties of Sports Sciences in Turkey. *Online Submission*, 7(2), 364-373. Recuperado el 2 de abril de 2021 de: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED604265.pdf>
- Flaherty, J. E. (2002). Peter Drucker: Shaping the Managerial Mind.
- Foladori, H. (2011). *La concepción de liderazgo de Kurt Lewin*. Colombia. Artículo. Recuperado de: www.psicología-grupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin.html
- Geary, B. (2019). *The Nine Types of Leaders (Head, Heart & Hands)*. I2i Coaching LLC. Recuperado el 4 de abril de 2021 de <https://www.i2icoaching.com/blog/2019/5/29/the-nine-types-of-leaders-head-heart-amp-hands>
- González Alorda, Á. (2020). *Cabeza, corazón y manos* (1.a ed.). Barcelona. Editorial Alienta.
- Gutiérrez, O. (s.f.). La nueva tendencia en liderazgo: del liderazgo transaccional al transformacional. Recuperado el 31 de marzo de 2021 de <http://www.legionim.cl/historia/www/Articulos/Nueva%20tendencia%20lider.pdf>
- Hemerling, J., Kilmann, J., y Matthews, D. (2018). The Head, Heart, and Hands of Transformation. *Boston Consulting Group*. Recuperado el 2 de noviembre de 2020 de: <https://www.bcg.com/publications/2018/head-heart-hands-transformation>
- Jenkins, D. (1950). What is Group dynamics? *Adult Education*.
- Johnson, P. (1959). *Psychology of Religion*. Nueva York.
- Koontz, H. y Heinz, W. (2003), *Administración: Una perspectiva global*. McGraw Hill. México.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Arpa.

- Law, J. (2011). *Business: the ultimate resource*. 3rd edition. London, UK. A&C Black. 1.605 pp.
- Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. *American journal of sociology*, 44(6), 868-896.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics*. G. W. Lewin (ed.). Harper & Row. Nueva York.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper and Row. Nueva York. 1951. P.169.
- López, J. J. (2021). *Cultura, valores y el corazón de la gente*. Manager Focus. Recuperado el 4 de abril de 2021 de <https://www.managerfocus.com/cultura-valores-y-el-corazon-de-la-gente/>
- López-Yarto, L. (2001). *Dinámica de grupos cincuenta años después*. (5.a ed.). Bilbao. Editorial Desclée De Brouwer.
- Maisonneuve, J. (1968). *La dynamique des groupes*. Presses Universitaires de France. Paris. 2011.
- Miles, M. (1961). Education and the Human Quest. *Teachers College Record*, 62(8), 656-656.
- Nicholls, J. (1994). The “Heart, Head and Hands” of Transforming Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 15 No. 6, pp. 8-15. Recuperado el 4 de abril de <http://rave.ohiolink.edu/ejournals/article/331483608>
- Northouse, Peter G. (2001). *Leadership Theory and Practice* (Segunda edición). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Pellitero, R. (2015). Cabeza, corazón y manos. *Religión Confidencial*. Recuperado el 2 de abril de 2021 de: <https://religion.elconfidencialdigital.com/opinion/ramiro-pellitero/Cabeza-corazon-manos/20150915144809022787.html>
- Perls, F. (1972). *In and out the Garbage Pail*. Nueva York.

- Pertúz, F. (2018). Liderazgo transformacional en empresas sociales desde la perspectiva ética de la responsabilidad social empresarial. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 20(2), 377-400. Recuperado el 2 de abril de 2021 de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6436416.pdf>
- Real Academia Española. (s.f.). Líder. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 2 de abril de 2021 de <https://dle.rae.es/líder>
- Rice, K. (1965). *Learning for leadership. Interpersonal and Intergroup relations*. Tavistock Publications. Londres.
- Saeed, M., y Mughal, Y. H. (2019). Role of transactional leadership style upon performance: Mediating role of culture. *Journal of Managerial Sciences*, 13(1), 47-57. Recuperado el 26 de marzo de 2021 de: https://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/13_1/05.pdf
- Salari, M., y Nastiezaie, N. (2020). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Intimacy with Mediating Role of Organizational Empathy. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7(1), 51-60. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1335546>
- Schellenberg, James (1978) *Los fundadores de la psicología social*. Alianza Ed. Madrid. 1981.
- Sergiovanni, T. J. (2007). *Rethinking leadership: A collection of articles*. 20. Corwin Press.
- Singleton, J. (2015). Head, heart and hands model for transformative learning: Place as context for changing sustainability values. *Journal of Sustainability Education*, 9, 1-16. Recuperado el 4 de abril de 2021 de: <https://www.creativityandchange.ie/wp-content/uploads/2017/06/Singleton-JSE-March-2015-Love-Issue.pdf>
- Sipos, Y., Battisti, B., y Grimm, K. (2008). Achieving transformative sustainability learning: Engaging head, hands and heart. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9, 68-86.
- Trautlein, B. A. (2013). *Change Intelligence: Use the Power of CQ to Lead Change That Sticks* (1.a ed.). Editorial Greenleaf Book Group Press.

- Valbuena, M., Morillo, R., y Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 12(3), 60-78. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>
- Viaña, E. (2021). Los empleados exigen líderes con más corazón. *Diario Expansión*. Recuperado el 4 de abril de 2021 de: <https://www.expansion.com/directivos/2021/03/06/60421264e5fdea2a688b45c7.html>
- Wechsler, I. y Schein, E. (1962). *Issues in Training*. N.T.L. Washington.
- Wechsler, I. R., Massarik, F., y Tannenbaum, R. (1962). The self in process: A sensitivity training emphasis. *Issues in training*. National Training Laboratories. Washington, DC.
- Wei, F., Yuan, X., y Di, Y. (2010). Effects of transactional leadership, psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of subordinates: A cross-level study. *Frontiers of Literary Studies in China*, 4(1), 29-46. Recuperado el 3 de abril de 2021 de: <https://fbr.springeropen.com/track/pdf/10.1007/s11782-010-0002-6.pdf>
- Weisbord, M. R. (2012). *Productive workplaces: Dignity, meaning, and community in the 21st century*. John Wiley & Sons.
- Why Head, Heart and Hands?* (s. f.). Head, Heart and Hands Engagement Collective. Recuperado el 4 de abril de 2021 de: <http://www.headhearhandsengagement.com/why-head--heart-and-hands-.html>
- Yukl, G., Gordon, A., y Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 15-32. Recuperado el 3 de abril de 2021 de: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/107179190200900102>