LIDERAZGOS, CULTURA Y VALORES EN LAS UNIVERSIDADES[1]

Cátedra

Villace Fernández, Carlos

Carlos Villace Fernández
carlosvillace9@gmail.com
Universidad Nacional a Distancia, España

Cátedra: Revista Especializada en Estudios Culturales y Humanísticos
Universidad de Panamá, Panamá
ISSN: 2415-2358
ISSN-e: 2523-0115
Periodicidad: Anual
núm. 19, 2022
abdielarleyrodriguez@hotmail.com

Recepción: 05 Julio 2021
Aprobación: 16 Marzo 2022

URL: http://portal.amelica.org/ameli/journal/227/2274129005/

Resumen: En un escenario de numeroso cambios, económicos, sociales, políticos, tecnológicos y de globalización en que se encuentran las instituciones de educación superior, el liderazgo es necesario para comprender y dirigir el cambio de las universidades hacia la excelencia, para lo cual será necesario modificar la cultura corporativa con el fin de conseguir un liderazgo eficaz que motive a sus miembros para alcanzar la visión y el éxito de las organizaciones, hasta el punto de afirmase que la cultura y liderazgo son las caras de una misma moneda, y partiendo de esta hipótesis, la clave será la necesidad de un liderazgo transformador y con valores para el desarrollo de las personas y la sociedad.

Palabras clave: liderazgo, red cultural, GLOBE, RSC, transformación digital, valores.

Abstract: In a scenario of numerous changes, economics, social, political, technological and globalizationin wich higher education are located, leadership is necessary to understand and direct the change of universities towards excellence, and for witch, it will be necessary to change the corporate culture, in order to achieve effective leadership thats motivates its members to achieve the visión and success of organizations, and hence "culture and leadership are the face of the same coin, and based in this hipótesis, the key will be a transformative leadership with values for the development of people and society.

Keywords: leadership, cultural network, GLOBE, Corporate Social Responsibility, values.

Introducción

Las instituciones universitarias se encuentran sometidas a numerosos cambios como resultado de nuevos escenarios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, demográficos, y más recientemente, un factor esencial de esta realidad, se inicia

[1] Recibido 5/7/21 – Aprobado 16/3/22.

con el llamado proceso de Bolonia para facilitar el intercambio de titulados, que en la actualidad trasciende más allá de las fronteras de la unión europea hacia la globalización de la enseñanza superior, de forma que el posicionamiento institucional de las universidades y su visibilidad, ya se realiza mediante rankings, o comparativas en un contexto mundial y globalizado.

Junto a este escenario, las tradicionales actividades que se le atribuían a las universidades para docencia y la investigación, se le encomienda también atender las nuevas demandas de la sociedad, con la rendición de

cuentas, de la eficacia y eficiencia de las actividades que realizan, y de los resultados de la transferencia del conocimiento, así como de su impacto en el desarrollo social, económico y cultural en el territorio en el que operan, incluido, el de la empleabilidad de los titulados.

En este contexto de cambios, que pueden calificarse como complejos, impredecibles, y con nuevos escenarios de las relaciones organizacionales, de la gobernanza y de las redes sociales, y de una gestión pública que cada vez es más una gestión del conocimiento, el liderazgo de las instituciones se encuentra frente a un desafío para ser el artífice del cambio, y poder anticiparse al futuro, creando las universidades de excelencia, y para ello, la respuesta a estos retos está íntimamente relacionada con el liderazgo en las universidades "para ser artífices de organizaciones, con nuevos diseños para nuevos retos".

En este escenario, el punto de partida que a su vez es el objetivo de este trabajo, el liderazgo es un factor que influye constante y continuamente en el éxito de las organizaciones. El liderazgo en la figura del rector y de su gobierno, es necesario también para comprender y dirigir el cambio venciendo la resistencias, con el fin de conseguir motivar e involucrar a los miembros de organización, para cambiar y comprometerse con una visión como la que define, casi poéticamente, Nannus,B(1994), apropiada para grupo y para su tiempo, que refleje los valores, la cultura y los ideales de excelencia, ambiciosa y que refleje la identidad de sus miembros, " ideal, pero no utópica; lejana pero no imposible; difícil pero viable".

EL rector con su liderazgo debe ser un " arquitecto del futuro", sentando los cimientos para un éxito continuado, de forma que de acuerdo con una definición del liderazgo ajustada al concepto de una actividad requerida para influenciar a las personas con el fin de que enfoquen sus esfuerzos voluntariamente en el logro de sus objetivos, así como al servicio de la eficacia colectiva y del éxito de la organización, debería incluir entre estos retos, el expresado por Kotter,J (1992), de generar cambios, y como líderes, inspirar e integrar a los miembros de la organización alrededor de una visión compartida, y en la línea de la hipótesis de este artículo, llevando a cabo un liderazgo transformador de la cultura en la organización.

Estos planteamientos en la línea de un liderazgo de valores, humanista y centrados en la persona tienen en común querer implantar un cambio constructivo, estimulando a los integrantes de la organización para adoptar nuevos valores y una visión compartida, que no es indiferente a su vez de la necesidad de modificar la cultura corporativa, la cultura de la organización, y de ahí la necesidad de abordar las relaciones del liderazgo y la cultura en la organización.

Liderazgo y cultura

Una condición *sine qua non* del cambio es modificar la cultura corporativa, porque en definitiva, una cultura no es sino un sistema de valores, convicciones, de ideas, incluso de la filosofía, tradiciones y acciones que caracterizan a un grupo y a la organización, y por este motivo, el liderazgo y cultura están estrechamente relacionados; hace falta liderazgo para crear una cultura, pero asimismo, determinados aspectos de la cultura, de los valores y normas, se producen con un liderazgo eficaz, motivando e inspirando a los miembros para alcanzar la visión acorde con la cultura creada, y conseguir de esta forma el cambio, satisfaciendo los intereses y las necesidades humanas y de la organización.

En esta línea, Bass, B (1985) también argumentaba que, si bien el líder se convierte en un agente transformador para generar mejoras en la organización, también puede realizarlo con un sentido ético y de responsabilidad social corporativa con los grupos de interés implicados en un determinado contexto cultural

El rendimiento extraordinario lo conseguiría el líder mediante este estilo, mediante un *liderazgo transformacional*, motivando a los seguidores para hacer algo más que de que de ellos se espera, y por ello son capaces de asumir o generar cambios en la organización en beneficio de la colectividad o de la sociedad, procurando que comprendan la importancia del valor de los objetivos propuestos, e impulsando a los seguidores para que, transcendiendo de sus propios intereses, los realicen en beneficio de los intereses de la colectividad, y cambiando los valores, la cultura de la organización, y ejerciendo de ésta forma un liderazgo inspirador de las visiones de futuro.

Igualmente, este estilo de liderazgo permitirá la consideración individual del líder hacia las necesidades de sus seguidores dentro de la organización, y la estimulación intelectual de sus miembros, para generar la creatividad, y que se puedan realizar aportaciones en los procesos de cambio en la organización, y en conjunto, con la capacidad para motivar en los procesos estratégicos que son liderados.

Lo destacable e importante de este estilo de liderazgo, es que permite la contribución de los seguidores para el cumplimiento o de los objetivos y del desarrollo de las organizaciones (Coronel,2002), y por ello también puede considerarse como un proceso de liderazgo dinámico, que variará en función de las situaciones y el cambio estratégico que se lidere.

Con todas estas acciones, el resultado igualmente será el ejercicio de un *liderazgo universitario carismático*, que movilice y motive a los miembros del grupo a través de su propia representación, como líder, o rector, y como representante del grupo y de la institución, de forma que con ello crea "un mundo social" en el que la institución se relaciona y desarrolla con los actores externos, con las empresas y la sociedad, con el fin de conseguir también resultados sociales y en la comunidad, en consonancia con las nuevas demandas del liderazgo moderno.

Así pues, un buen liderazgo académico es fundamental no solo porque desarrolla la universidad, sino porque al ocuparse de los conocimientos que ésta crea y transmite, contribuye al desarrollo también de las personas y de la sociedad.

La red cultural en la organización

Un primer punto de partida para el cambio, lo constituye el de la propia cultura de la organización; la cultura está constituida en definitiva por un conjunto de creencias, valores y practicas compartidas por los individuos de un grupo, y por ello Schein, P (1985) señala que "cultura y liderazgo son las caras de una misma moneda", y que lo realmente importante es cómo emerge la cultura de la organización y como los lideres capaces de crear y trabajar con la cultura, y por este motivo, también Bass,B. y Rivas,C (2006) reconocen que los valores, las creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura, afectan a la conducta de un líder, a sus metas, y a las estrategias en la organización.

En el planteamiento de Anzola, O.L(2003), también es importante resaltarlo, asume la cultura desde la perspectiva de un conjunto de prácticas sociales, materiales, e inmateriales que distinguen a una comunidad, que establecen una atmosfera efectiva y un marco cognitivo compartido, y desde esta perspectiva, de forma más simplificada, la concibe como un modo de vida y de relaciones en cada organización.

Por ello, la cultura también tiene que ver con la historia de la organización, con las vivencias de las personas, sus tradiciones y de sus relaciones, porque también

influyen sobre sus conductas, y por este motivo, para Anzola, O (2003), la cultura es a la organización como la personalidad es al individuo, un tema oculto pero unificador, que propone un sentido, dirección y movilización, en la búsqueda de una visión compartida.

Esta definición es importante, porque resalta la vinculación de la misma con la misión y los valores de la organización para desarrollar un sentido de identidad colectiva, para lograr metas y experiencias colectivas asociadas con la visión deseada para la organización.

Por ello, es importante la influencia de los lideres sobre la cultura, que se producirá entonces a través de la formulación y de la transmisión adecuada de la visión, dando lugar así a un liderazgo creador de la cultura en la organización.

Así Anzola, O.L(2003) lo expresa comparativamente con que, si los valores responden a "lo que es importante", las creencias lo serán a "cómo funcionan las cosas", a las normas, y a su vez el liderazgo hará referencia "a cómo queremos que se hagan las cosas, por lo que, en definitiva, pone de manifiesto la relación bidireccional existente entre el liderazgo y la cultura en la organización.

Completando estos planteamientos, Schein, P (1985) concibe la cultura como un concepto de tres capas: los valores, las creencias y los supuestos que se dan por sentado: la vida de la organización. Por ello partiendo de la premisa de Schein, P (1985) también "la auténtica cultura" deja patente el modo de actuar de la

organización, con los supuestos que se dan por sentado respecto a, "como se gestiona una organización como esta", y a que es "lo que realmente nos preocupa por aquí (Johson,G y Scholes,K, 2003), siendo estos planteamientos los que realmente marcan una ventaja competitiva y la diferenciación en una organización.

En esta línea, son significativas los modelos que relacionan los procesos de cambio con el proceso de cambio de los valores, y como resultado la cultura organizacional, como es la aportación que realiza Rhoades,A; Covey,S y Stepherson,N (2011), donde el liderazgo y la dirección deben determinar los valores deseables, ayudando a adoptar comportamientos en la organización para cambiarlos, inspirando y recompensando para ello a sus miembros; o bien teniendo en cuenta que, la creación exitosa del conocimiento y del intercambio entre sus miembros, son el resultado de un liderazgo o de una gestión basada en valores compartidos y deseados de una cultura organizacional.

Un aspecto pues destacable de estas propuestas sobre la creación del conocimiento en las organizaciones y en la cultura, es el modo en que el liderazgo puede trasformar los conocimientos individuales en una capacidad organizacional, y asimismo, de unos conocimientos colectivos hacia una visión compartida y propuesta por el liderazgo de la organización.

Por ello, para Rhoades, A; Covey, S y Stepherson, N (2011), el proceso de cambio de los valores y de la cultura organizacional implica y requiere determinar y comunicar los valores deseados, persuadiendo a los miembros de la organización para adoptar comportamientos y para cambiar a los valores deseados, de forma que puede considerarse que, el intercambio y la creación exitosa del conocimiento son el resultado de un liderazgo o de una dirección basados en valores compartidos de una cultura organizacional.

Por su parte, Connors, R y Smith, T (2013), proponen el "Modelo de la Pirámide de Resultados", que es la que configura el "cambio cultural", donde en este modelo, las experiencias son la base, y proporcionan la influencia en el cambio organizacional, siguiendo un proceso en el que "las experiencias inspiran las creencias, las creencias influyen en las acciones, y las acciones producen los resultados".

En esta línea, con una aportación novedosa, se sugiere un modelo de cambio de cultura de gestión del conocimiento, en los planteamientos que también realizan Essawi, M y Tilchin, O (2019). Plantean que los resultados organizacionales deseados se pueden lograr a través de un cambio de cultura con los siguientes requisitos:

1. Construir un ambiente constructivo de confrontación que promueva el cambio cultural a través de la gestión del conocimiento.
2. La estimulación y facilitación de la ejecución de procedimientos de generación de conocimientos.
3. Lograr un equilibrio entre la competencia/confrontación y la colaboración de los empleados.
4. Formación de grupos colaborativos a todos los niveles de la organización con el intercambio de información entre empleados y jefes, de sus preferencias e intereses.
5. Revelación del conocimiento tácito entre los empleados.
6. Instrucciones para la mejora del desempeño y familiaridad con el obtener recompensas

La aportación de este modelo para el "manejo del cambio cultural", en relación con otras propuestas, es que lo ajusta a los empleados o a los miembros de la organización, mediante la promoción, la creación y el intercambio del conocimiento, en un ambiente de confrontación constructivo, que promueve el intercambio de conocimientos con la formación de grupos de colaboración a todos los niveles de la organización, en un proceso dinámico que promueve el cambio cultural a través de "la gestión del conocimiento", con una clara similitud con el que se realiza en las instituciones universitarias.

Además, la importancia del manejo o modelo propuesto de cambio de cultura de gestión del conocimiento, también lo tiene en aprovechar su punto de interés en el ajuste que realiza en los empleados como agentes o protagonistas del cambio, y como se promueve a través de la creación e intercambio del conocimiento de sus miembros, lo que en definitiva nos conduce a los planteamientos de liderazgos y de la "organización que aprende" de Senge,P (1993), de "comunidades en prácticas" de Brown,J.S y Duguit,P (1991), o de Nonaka ,I y Takeuchi,H (1995) sobre "la organización hipertextual" o en definitiva y que nos interesa, de

las organizaciones de gestión del conocimiento que analizaremos en el ámbito del liderazgo e innovación de las Instituciones Universitarias.

Por su importancia para el análisis de la red cultural previo al cambio de la cultura en la organización, (Jhonson,G y Scholes,K, 2003) detallan algunas preguntas que deben realizarse para conocer su valor en una organización y en correlación con las definiciones que hemos desarrollado, es necesario conocer las respuestas relativas a : 1º) la historia de la organización; 2º) sobre sus rutinas y rituales; 3º) sobre la estructura de la organización y del poder ejercido en ella; 4º) de los sistemas de control; 5º) de los símbolos y de la visibilidad de la estrategia realizada, y 6º) sobre el alma dominante: si es defensiva, prospectiva o analizadora, obteniendo de esta forma un diagnóstico de la red cultural de la organización, necesario para el liderazgo estratégico del cambio en las organizaciones.

Otra vía de diagnóstico y comprensión de la cultura en un entorno globalizado, ha sido realizada por Gestner, C.R y Day, D.V (1994), a través de la existencia de los denominados "Prototipos de Liderazgo", como un conjunto de características que las personas piensan que deben poseer los líderes, y como a su vez estos prototipos también suelen ser compartidos por los miembros de una misma cultura, de forma que los atributos de liderazgo se corresponden con los existentes en diferentes países y en sus propios patronos culturales.

En esta línea, Espinosa, J; Contreras, F y Barbosa, D (2014), realizaron una investigación sobre la relación del liderazgo con la cultura en un grupo de países latinoamericanos, destacando, por ejemplo, Javidan, *et al* (2001,2007), la cultura anglosajona como carismática y basada en valores; la Latinoamericana como orientada al equipo; la de Europa germánica como participativa; la de Asia del Sur como destacada por su orientación humana; y la de Europa del Este como autónoma.

Asimismo, afirmaban con respecto al estudio de los tres estilos de liderazgo transformacional, transaccional y comportamiento pasivo evitador que, resaltaba como los promedios del liderazgo transformacional eran similares en las seis regiones estudiadas, pero más alto los promedios del liderazgo transaccional y del comportamiento pasivo evitador en Latinoamérica, y más que en las otras partes del mundo estudiadas.

Sin embargo, respecto a los cuatro países latinoamericanos estudiados, señalaban que no hubo diferencias significativas en cuatro factores: influencia idealizada, motivación inspiracional, recompensa contingente y laissez-faire, lo que demuestra que, a pesar de las similitudes culturales, las muestras de los directivos de esos cuatro países si diferían en la mayoría de los otros factores estudiados, y concluyendo que sí se presentan estilos de liderazgo con diferencias estadísticas significativas.

El proyecto GLOBE

Con más profundidad, una aportación relevante se desprende de los resultados del Proyecto GLOBE (*Global Leadership and organization Behavavior Effecctiveness*), que vienen realizando investigadores y científicos académicos y expertos del ámbito de la Gestion de los Recursos Humanos y de organismos e Instituciones de referencia.

El objetivo del proyecto era desarrollar teorías para conocer el impacto de las variables culturales en la eficacia del liderazgo, en sus estructuras y en sus procesos organizacionales y en los resultados que se derivan en el orden económico y social. Para ello se investigan las practicas del liderazgo, partiendo de variables independientes y atributos referidos a las dimensiones de la cultura, y entre sus objetivos también está el identificar si existen conductas o atributos y practicas organizacionales.

El proyecto GLOBE de esta forma, ha conceptualizado, y también ha desarrollado, medidas de nueve dimensiones de la cultura con una descripción de las mismas con el fin de obtener un modelo teórico de la relación entre las distintas dimensiones de la cultura y el liderazgo. A partir de dicho modelo se hipotetizan una serie de proposiciones centrales entre la relación de las distintas variables, y los resultados permiten identificar las prácticas habituales de liderazgo que tienen lugar en las distintas sociedades a través de los denominados "clústeres culturales", clasificados a su vez con puntuaciones sobre las practicas sociales y culturales.

PDF generado a partir de XML-JATS4R

Con este propósito se realizó una lista comprensiva de las dimensiones de liderazgo, describiendo los factores de cada uno de ellos con el fin de operativizar lo a través de un cuestionario, y a través de los correspondientes análisis se comprobaron las siguientes aportaciones, destacando las que pueden ser más relevantes:

1. Que el predictor importante del atributo carisma basado en valores, es la dimensión cultural orientada al rendimiento.

2. Que los valores culturales del colectivismo intergrupal y hacia la orientación humana, predicen un liderazgo orientado al equipo.

3. Que el liderazgo participativo se relaciona de forma positiva con los valores de orientación humana, orientación al rendimiento, e igualitarismo de género.

4. Que el liderazgo con orientación humana se relaciona con valores tales como la preocupación por los demás, la sensibilidad y la tolerancia.

5. Que el liderazgo autoritario se relaciona con la orientación al rendimiento, y

6. Que el liderazgo acomodaticio no produce ningún liderazgo efectivo, salvo en sociedades colectivistas.

También el proyecto GLOBE planteó determinadas hipótesis en relación a que atributos pueden resultar universalmente aceptados y cuales contribuyen a un liderazgo eficaz, y concluyeron a este respecto, que se han considerado positivos la mayoría de los atributos de las dimensiones del liderazgo carismático basado en valores y orientados al equipo.

Asimismo, se determinó y es importante, que existe una clara influencia de la cultura en el liderazgo, y que los valores, tanto sociales como organizacionales, delinean los limites culturales prescribiendo qué conductas se consideran aceptables o no, y en un contexto y entorno particular.

Como conclusión de las relaciones entre el liderazgo y la cultura, y partiendo de las aportaciones de House, R; Javidan, M y Dorfman, P (2007), podríamos destacar:

1. Los valores y las practicas sociales y culturales influyen en lo que el líder hace y como lo hace.

2. A su vez, el liderazgo influye en la red cultural y en la práctica de las organizaciones, además de aportar una visión acorde con la cultura necesaria.

3. Crear una cultura con un liderazgo eficaz da la oportunidad de liderar y dirigir en el entorno de la cultura deseada, y permite a su vez la participación de sus miembros para expandirla e interiorizarla en la organización.

4. La cultura social, organizacional y las practicas organizacionales influyen en el proceso a través del cual los miembros llegan a compartir teorías implícitas de liderazgo y las culturas del líder.

Clima organizacional y liderazgo

Este planteamiento tiene a su vez, su proyección también sobre las relaciones del clima organizacional y la conducta del liderazgo para satisfacer las necesidades de sus miembros en un entorno óptimo de la organización o institución.

En esta vía de estudio podríamos incluir el modelo de *Lider-Coach* de Peterson, D y Dee Hicks, M (1996), que se basa en el proceso de coaching directivo para crear alianzas, afianzar compromisos, crecer en habilidades, y dar forma al entorno de trabajo en la organización, y como ejes relevantes de este estilo de liderazgo: la colaboración y la confianza entre líder y seguidores para la gestión del cambio en las organizaciones.

También podría incluirse la teoría surgida en los últimos años relacionada con la ética, los valores personales y el comportamiento organizacional, como el *Liderazgo Autentico*, que Walumba, F.O (2008), lo define como un patrón de conducta que está inspirado en un clima ético bueno, y en las capacidades psicológicas positivas, que son los que impulsan una moral, una conciencia de sí mismo y de la transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores.

Desde esta perspectiva los líderes auténticos se conocen a sí mismos y el entorno donde actúan, y ello les permite incrementar la motivación y el compromiso de sus seguidores, "desarrollando una mayor

autoconciencia y comportamientos positivos autorregulados, tanto por parte de los líderes como de los seguidores", según afirman Luthans, F y Avolio, B (2003).

Igualmente, esta teoría presenta un sistema de medición denominado "*Authentic Leadership Questionnaire, ALQ* ", que permite su evaluación en base a cuatro factores:

1. "La conciencia en sí mismo", representado por el conocimiento del líder de sus propias fortalezas y debilidades y sobre de los demás miembros.

2. "La trasparencia de las relaciones", valorando la disposición del líder para generar un clima de confianza que permita compartir emociones y sentimientos.

3. "El procesamiento equilibrado", que describe las capacidades del líder para fijar objetivos y tomar decisiones para alcanzarlos.

4. "La moral internalizada", referido al autocontrol de su conducta en relación con sus principios y valores personales, y los de la organización y del entorno.

Lo importante de los resultados de la aplicación de este modelo, y de su impacto en la organización, han sido relacionados con la satisfacción laboral de los empleados, de los seguidores con el líder, sobre el rendimiento de los trabajadores y con otras variables relacionadas con las conductas organizacionales.

Igualmente, estas tendencias abren el campo de estudio a las propuestas de un *liderazgo espiritual*, donde también se pretende la creación de un ambiente de trabajo con el que las personas demuestren o hagan aflorar el talento basándose asimismo en la confianza existente en el grupo y los valores humanistas, y así lo desarrollan Fry, A y Cohen, J (2009), a través del denominado *Liderazgo Espiritual*.

En este sentido, Akhouf, O (2002) relaciona las diferentes culturas con el clima de las organizaciones:

1. Clima de ruptura e identidades separadas sobre la visión, los valores y creencias en la organización, y en sus estructuras, en los procesos de comunicación, y en las relaciones interpersonales, traerían como resultado final un clima de ruptura.

2. Clima con una identidad de la organización en formación, o en cambio, con la perdida de la identidad organizativa existente y de sus elementos característicos, tendría como resultado final, un clima de nostalgia.

3. Clima de una cultura artificial e identidad forzada, con la imposición de un nuevo espíritu colectivo, y con actos de la dirección para su cumplimiento, pero sin la debida comunicación ni asimilación por los seguidores; daría lugar a un clima de incoherencia entre los objetivos de la dirección y la de los miembros de la organización.

4. Clima favorable a la comunicación de la visión y de la identidad compartida, en las que el líder transmite la visión del futuro deseado a los seguidores, y es ejemplarizada por actos y conductas concretos, dando lugar a un clima de confianza y compromiso con la visión propuesta para la organización.

Esta última situación del clima en la organización es la que nos interesa destacar, porque sería la que se correspondería con el ejercicio de un liderazgo transformacional y carismático, en la que el líder impulsa, estimula y fomenta entre sus seguidores para generar cambios en la organización, pero también en los valores y cultura de la organización y también podríamos añadir, responsable en el entorno y en la sociedad.

Liderazgo responsable: La responsabilidad social corporativa

La influencia del liderazgo que involucra a las personas en los procesos de transformación cultural, se traslada actualmente al papel del liderazgo en la Responsabilidad Social Corporativa de las Instituciones y organizaciones, en los que no solo se limita el liderazgo al cumplimiento de los objetivos relacionados con las propia organización, sino que trasciende a los agentes externos y a los valores de interés generales de la comunidad, y de la sociedad predominantes en el entorno de la organización.

Los cambios a los que nos hemos referidos, en el entorno socioeconómico, político, tecnológico y cultural global, ponen de manifiesto el necesario encaje de las instituciones en este contexto de la responsabilidad social corporativo y del necesario liderazgo de esta nueva demanda organizacional.

A partir del análisis de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI (UNESCO, 1998), ya se señaló desde entonces, respecto a la instituciones Universitarias, que junto a "la misión de educar,

formar y realizar investigaciones", como base de las clásicas competencias propias de las Universidades, también surge "la necesidad de reforzar y fomentar más las misiones y valores fundamentales de la Educación Superior, en particular, la misión de contribuir al desarrollo sostenible y el mejoramiento de la sociedad".

De esta forma se amplía la misión de las universidades más acorde con el entorno actual de la Sociedad del Conocimiento y como respuesta al estilo de vida de las personas, del funcionamiento de las organizaciones y de las empresas y de la actividad económica y de las demandas de la sociedad del Siglo XXI.

En este escenario, agrupando todas las declaraciones doctrinales sobre los retos que deben guiar las actuaciones de la educación cívica a nivel superior, podríamos destacar: la profesionalización, la responsabilización social, la justicia social, la ética, y esto es importante, el liderazgo.

Con ello, la educación cívica debe estar presente en la universidades para desarrollar estas competencias cívicas y de conciencia social en los tiempos actuales, en los que la universidades se posicionan expresamente a favor de la igualdad y en contra de la violencia de género, y de esta forma, con el cambio de cultura y valores en las universidades, se han ido aprobando protocolos de actuación y prevención en el ámbito de las instituciones, con la aprobación de líneas estratégicas en sus planes estratégicos, y con la creación expresa de vicerrectorados y unidades de igualdad y de responsabilización social corporativa.

Asimismo, en los diferentes planes estratégicos de las universidades españolas, en cuanto a la determinación de lo que es su "Misión", se encuentra reflejado en un 78,5% para definirla y como fundamental para la universidad, la "existencia del servicio a la Sociedad", según refleja en su investigación Gonzalez Maroto, J.F (2012) sobre la planificación estratégica de la universidad pública española.

Igualmente, estos criterios son similares en el entorno de la empresa, donde se considera el *Liderazgo responsable*, como aquel que impulsa la responsabilidad en la empresa.

Incluso se identifican las actuales enfoques referidos a las tipologías de liderazgo como el del economista tradicional, el buscador de oportunidades, el integrador o el idealista, citados por Remacha,M (2016), y más concretamente, se puede caracterizar el *liderazgo responsable* (Pless,N; Maak,T y Waldman,D.R ,2012) en base a tres variables que caracterizan su gestión: 1º) el compromiso voluntario en materia socio-económica y recientemente en materia medioambiental; 2º) en la rendición de cuentas y de las expectativas con los diferentes *stakeholders*, y 3º) manteniendo un dialogo proactivo que fomenta una inclusividad de estas nuevas expectativas y responsabilidades sociales, e igualmente con las organizaciones e instituciones que hemos señalado, con el propósito o la visión de incorporar y compartir estos roles como objetivos de la organización.

El directivo, para Remacha, M (2016), debe ser el primero en promover la responsabilidad social empresarial, por ser quien define el propósito de la empresa y sus prioridades, sus recursos, los comportamientos y los criterios en la toma de decisiones, y en su capacidad de influencia para impulsarla e interiorizarla en la cultura de la empresa u organización, y con estos planteamientos, en la línea anteriormente descrita, se proponen los siguientes procesos que se pueden liderar:

1º. Definiendo la visión compartida con la intención de dar respuesta a las demandas y necesidades de la responsabilidad social, e incorporando a los grupos de interés en el proceso de toma de decisiones con estos principios.

2º. Con el efecto dominó de su liderazgo, porque puede inspirar y motivar los comportamientos igualmente responsables en todos los niveles de la organización.

3º. Estableciendo los sistemas de evaluación y de incentivos y de desarrollo profesional vinculados a estos objetivos, lo que refuerza estas conductas positivas, y produce un efecto disuasorio de las negativas o su ausencia.

4º. Impulsando el talento y la motivación para que los empleados puedan desempeñar practicas responsables, y la formación necesaria para transformar sus habilidades con el propósito de un proyecto de responsabilidad social corporativa.

Estos planteamiento y propuestas de actuación del liderazgo son básicamente extrapolables y paralelos a los objetivos del liderazgo como palanca de la responsabilidad social, tanto en la empresa, como en las

organizaciones e instituciones universitarias, y en relación con los procesos en los que el líder puede utilizar su capacidad de influencia para definir el horizonte con ésta visión, con el propósito y la intención de dar respuesta a una responsabilidad social como objetivo organizacional, incorporando a los grupos de interés en el mismo, e inspirando un comportamiento responsable y motivando a los miembros y a las personas, para establecer modelos de conducta basados en estos principios para la organización.

Por todo ello, no es casual la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa incorporada a los valores de las organizaciones e instituciones entorno a la calidad, el compromiso social, la conciencia medio ambiental, y también a la igualdad, el respeto a la diversidad cultural, el pensamiento crítico, la solidaridad y la tolerancia, como nuevos escenarios en el presente y para el futuro de las líneas estratégicas de las instituciones en la línea de la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Cultura para la transformación digital

Un aspecto esencial y de una relevancia para el liderazgo de las instituciones universitarias en el entorno ya descrito, es también el de la cultura organizacional para la trasformación digital.

En un mundo globalizado, las TICs y los procesos de trasformación digital han venido a establecer diferencias basadas en el uso de las tecnologías entre la universidades, tanto para la enseñanza como para la prestación de los servicios universitarios, e incluso para las relaciones entre estas instituciones con la sociedad y las empresas, porque se demanda un vínculo de las enseñanzas y de la formación relacionadas con el uso y aplicación de las nuevas tecnologías, y ante las nuevas exigencias de los ciudadanos digitales en la actualidad.

Por ello, las instituciones universitarias deben lograr una transformación digital, definida por la Universidad de Edimburgo, como "los cambios asociados a la completa aplicación de una cultura digital en todos los aspectos de la comunidad universitaria", y para ello es imprescindible que sean los lideres quienes guíen este proceso.

En esta línea, María Soledad Ramírez-Montoya, profesora investigadora del Tecnológico de Monterrey, México, señala en su Blog U-Planner.com, que los líderes deben:

1º) Encarnar la cultura digital, siendo los primeros usuarios en el uso de las tecnologías, y un ejemplo para los demás, y con las acciones de formación y capacitación necesarias.

2º) Promover un cambio de ADN institucional, mediante un proceso de compromiso, con nuevas formas de interacción, de trabajar, de enseñar, y del desarrollo de propuestas flexibles de conocimiento.

3º) Actuar frente a las resistencias al cambio a una cultura digital, y para promover su medición y evaluación.

4º) Crear una estructura organizacional innovadora y adecuada para la implantación de las nuevas tecnologías, para el aprendizaje y parala prestación de servicios.

5º) Plantear un plan institucional o estratégico que facilite la implantación de las TICs, y que consiga un compromiso de cada uno de los actores que forman parte de la comunidad universitaria, para la necesaria interiorización del direccionamiento estratégico de un liderazgo digital.

Incluso en esta dirección acertada, también la denominada "Inteligencia artificial" se ha incorporado al ámbito de las instituciones debido a su potencial y a las oportunidades en la educación, aparte de ser objeto de la investigación, como herramienta de aprendizaje y como apoyo a la gestión y al gobierno de las instituciones.

La Unión Europea publicó en el 2018 la primera edición de su Plan de IA para 2019- 2020, con el objetivo de garantizar la complementariedad y las sinergias entre España y la Unión Europea y para maximizar el impacto y los beneficios de la IA en Europa.

En esta línea, recientemente el Gobierno de España ha aprobado la Estrategia Española de I+D+I en Inteligencia Artificial con la idea de promover el paso de las Universidades al mundo digital y afrontar el reto que supone satisfacer las demandas y realidades emergentes de los estudiantes y de la educación.

Asimismo, en el ámbitos de los encuentros que organiza "Telefónica Educación Digital", Ángel Gómez de la Fuente, en una sesión sobre las oportunidades e innovación para el alto desempeño de la educación superior, partía de dos premisas que van a estar presentes en la actualidad: que "todo debe ser digital y lo digital

es lo prioritario", esto es digitalizar procesos, servicios y contenidos, sin que esto suponga que la tecnología vaya a sustituir al campus o a la enseñanza presencial, teniendo en cuenta que el estudiante será el centro de la enseñanza, lo que implicará una mayor personalización y eficacia en la construcción del conocimiento.

A este planteamiento y para una estrategia eficaz de la trasformación digital, debería tenerse en cuenta, que la fuerza de las universidades reside en sus estudiantes y profesores, y también en los egresados, que siguen creando conocimiento, y cuyos beneficios pueden repercutirse o devolverse por las vías que se establezcan en la enseñanza reglada.

Con todas estas aportaciones, de diferentes ámbitos y sectores, es una evidencia de que digitalizar la universidad tiene que ser un reto no solo por cuestiones de oportunidad o necesidad, sino que debe ser un eje estratégico prioritario que le corresponde al rector y al gobierno de las instituciones, como una apuesta que va más allá de la digitalización de las universidades, hacia las "Universidades digitales" para el entorno del futuro sin retorno al que se avanza, y en este escenario podemos destacar iniciativas ya iniciadas como el de la "Universidad de Córdoba Digital", o el Plan estratégico de la universidad de Cantabria 2019/2023, que desarrolla un eje transversal en la universidad sobre la transformación digital.

Por ello, en este escenario que se ha denominado como el de la Revolución 4.O, la transición a una economía y a una sociedad basada en el conocimiento, la transformación hacia una cultura digital es una exigencia de excelencia para el futuro de las instituciones educativas, las universidades, que son la cuna y avance del conocimiento.

Además, en este entorno globalizado y competitivo, la presencia y visibilidad de la reputación digital de la Instituciones en la red es un elemento determinante de su excelencia y de la posición en los rankings universitarios, y por ello las universidades ya han incorporado una cultura de servicios a los estudiantes que conllevan cambios derivados de la transformación digital, entre los que podemos señalar:

1. En la propia ciudad universitaria, en sus infraestructuras, en la movilidad, sostenibilidad y eficiencia de las instalaciones.
2. Las propias infraestructuras de las Tecnologías y de la Comunicación (TICs).
3. En el gobierno, la administración y en los procesos de la Universidad.
4. La docencia, presencial y on-line y la innovación docente.
5. La investigación y en la transferencia de los resultados.
6. El marketing universitario, para la captación y atracción de alumnos.
7. En las vías para comunicación institucional.

Asimismo, en la universidades existen programas de atención al público que están apoyadas en las técnicas de la IA, y que permiten una conversación persona- maquina, recoger gran cantidad de datos para crear nuevos e innovadores servicios, y que igualmente permitirá en el futuro actualizar planes de estudio y oferta académica con titulaciones con un carácter hibrido con estas materias, como humanidades digitales, o incluyéndolas en disciplinas de derecho, economía, o cualquier otra, poniendo fin a lo que se ha denominado de "la docencia de talla única, hacia las formas bilingües del futuro".

Y para este escenario, la verdadera transformación digital se conseguirá cuando toda la organización asuma la importancia una cultura digital, y la haga suya a todos los niveles, adoptando un nuevo modelo de gestión, y por ello debe existir un liderazgo digital en el que "innovar para enseñar" sea el reto y el objetivo estratégico de la universidad.

En concreto, el *liderazgo digital* deberá asumir el protagonismo y la responsabilidad para incorporar las tecnologías emergentes a la cultura y la estrategia de la institución, reinventando una propuesta de valor a la actividad de la institución, y gestionando una "mutación digital en los diferentes niveles de dirección y la docencia y la gestión de la institución, así como una visibilidad institucional de una reputación digital excelente. En este reto, el liderazgo en las TIC es esencial, y además, corresponderá al gobierno de la institución liderarlo.

Para ejemplarizarlo, Senén Barro en su Blog de Studia XXI Universidad, propone una explicación basada en un cuadro, donde recoge el escenario de la capacidad tecnológica de la institución, reflejada en el eje de ordenadas, que representa los recursos humanos, técnicos, fundamentalmente, y en el de abscisas el liderazgo en las TIC. En ambos casos se identifica el origen de coordenadas con situaciones negativas, o asimilables a una carencia de aquello que ambos ejes representan, mientras que, al alejarse del mismo se representa que la situación mejora.

Con estos planteamientos, el escenario que resulta lo representa muy descriptivamente de la siguiente manera:

1. Cuando falta la cultura y la capacidad tecnológica, e igualmente no existe liderazgo, nos encontramos con las universidades tradicionales, donde está todo por hacer y sin saber que hacer.

2. Si existen buenas infraestructuras TIC y personal adecuado, pero sin liderazgo, se funciona por inercia, un no hacer a toda prisa, siguiendo la inercia para resolver lo urgente, que no necesariamente es lo importante, con claras ineficiencias y perdida de oportunidades y planteamientos proactivos en la institución.

3. Si existe liderazgo y estrategia, pero sin recursos, se llevan a cabo iniciativas de alta rentabilidad y estratégicas, pero sin un potencial real.

4. El escenario deseable es el que posibilita la trasformación estratégica e innovación digitales, más allá de la simple digitalización, hacia una universidad digital.

De esta forma, en última instancia la trasformación digital afecta estratégicamente a toda la institución mediante un liderazgo y un gobierno de la institución que suponga repensar el funcionamiento de la Universidad para la creación del conocimiento, para la investigación, y para los servicios universitarios que se presta al alumno y a la sociedad.

Otros escenarios ya utilizados en universidades, principalmente norteamericanas, en consonancia con los también ya expuestos, es que la utilización de los Big Data, el volumen de datos que se genera en la institución, pueden facilitar la mejora de la oferta académica, de los cursos, los contenidos y de las experiencias formativas, lo que a su vez permitirá un *feedback* para conocer las causas del abandono estudiantil, definir la empleabilidad en función de las demandas de los alumnos y de la sociedad, siempre resaltada por los rectores de las universidades como en el Informe anual UNIVERSITIC elaborado por la Sectorial de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas.

Asimismo, con la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, se da una respuesta a las demandas de la sociedad y de las instancias políticas de una eficiencia económico-social, por "encontrar formas de educar a los estudiantes con mejores resultados de aprendizaje y a un coste menor", al que habría que añadir, cumpliendo una función extensiva y de mandada de la formación en todo el ciclo vital de la persona.

Coincidiendo con estas aportaciones, Femwick, M (2014), señala que ningún sector es inmune al cambio producido por la digitalización, y que en muchos casos éste puede ser disruptivo, es decir, que puede cambiar radicalmente el paisaje del sector o incluso hacerlo desaparecer, pero también creemos que la transformación digital es un reto y una oportunidad esencial para liderar el éxito de las instituciones universitarias.

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

En la línea novedosa introducida por Sánchez Ferreras, F.J (2019), sobre los "Sistemas Adaptativos Complejos", donde el liderazgo que se propone no debe ser visto como una posición de autoridad a la antigua usanza, sino como una "dinámica interactiva compleja, como un proceso basado en la red, donde el ímpetu colectivo para la acción y el cambio emerge", tal como destacan Uhl-Bie; Marion y Mckelvey (2007) y así se desarrolla un liderazgo para la transformación digital.

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

1. Más colaborativo, con una dinámica más interactiva, partiendo de una red basada en el conocimiento reciproco.

2. Con transparencia y apoyo mutuo, para generar valor, creando entornos que promuevan el intercambio de la información y el conocimiento y así crear una cultura que facilite la innovación y los comportamientos proactivos.

3. Con una cultura abierta a la innovación, ya que en la era digital las organizaciones están en un constante cambio, y por ello han de ser capaces de gestionar el cambio en este entorno.

4 Con un entorno cultural predispuesto a la continuidad permanente del desarrollo de sus miembros, que les aporte herramientas, habilidades y conocimientos para ser líderes, comunicar visiones y estrategias para la transformación y el cambio en la organización.

Liderazgo en valores

En esta adaptación a los nuevos escenarios, hay que reconocer el diagnóstico y conocimientos sobre la dirección de las organizaciones ya avanzado por Drucker, P (1986), que aventuraba que a finales de siglo XX un tercio de la población laboral serían "trabajadores del conocimiento", cuya productividad estaría orientada al aumento del valor de la información, a la utilización de las redes electrónicas y a un cambio en las estructuras funcionales dentro de la organización, donde la productividad para Goleman, D (1997), también dependerá de la necesaria coordinación de los esfuerzos individuales en el seno de un equipo.

En este escenario, para Goleman, D (1997), la unidad de trabajo no será el individuo, sino el equipo, y por ello, partiendo de los elementos que utiliza para definir la Inteligencia Emocional (IE), los líderes fomentarán la armonía entre las personas y los equipos, de forma que "la armonía" será un bien cada vez más preciado en el mercado laboral, porque desde su planteamiento, permite que un grupo saque el máximo provecho de las aptitudes de sus miembros más talentosos y creativos, lo que nos permitirá considerar también a la Inteligencia Colectiva Emocional o Grupal, como un elemento que contribuye de forma importante a la eficacia del grupo y de la cultura e identidad de la organización.

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

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

Por este motivo, las nuevas aportaciones sobre el liderazgo con valores tienen como propósito el desarrollo personal de los miembros, y de competencias del liderazgo que podrían denominarse "con sentido humano", y tienen como eje fundamental perseguir el cambio con una constante en" los valores", en un *liderazgo de valores* para el cambio en las organizaciones y para el cambio en la sociedad.

En esta línea, podríamos señalar las siguientes características de este liderazgo:

1. Innovador y trasformador, siendo el adecuado para situaciones disruptivas, de cambios tecnológicos, culturales, sociales.

2. Con un fuerte elemento de inspiración e intuición, proponiendo una visión alcanzable y compartida, marcando así el camino a sus seguidores, y creando nuevos líderes.

3. Un liderazgo más personalista que grupal, basando su fortaleza en el carisma y la imagen, trasmitiendo confianza y credibilidad.

4. Liderazgo proactivo y poliédrico, que busca los cambios y los crea, capaz de capitalizar las oportunidades y aprender.

5. Relacionado con habilidades como la empatía, la autoconciencia y humildad, la transparencia, comunicación, y el optimismo.

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

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

Como señaló igualmente Burns, M. (1978), el liderazgo moral surge de los deseos, de las necesidades, de las aspiraciones y de los valores fundamentales de sus seguidores, y es verdad, ya que de esta forma la visión del líder se convierte a su vez en la visión de sus seguidores porque entiende que está edificada sobre las necesidades y las aspiraciones de ellos.

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

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

Constata, al igual que nuestras premisas de partida de este estudio, que los directivos se enfrentan a cambios en forma de desórdenes provocados por las condiciones económicas volátiles, la obsolescencia tecnológica, distorsiones de mercado, y de las condiciones políticas y sociales, y con este planteamiento, el reto del liderazgo va a consistir en crear una unidad estratégica interna en medio de un entorno externo caótico, que genere un elemento de vinculación, que dé coherencia en la organización, con un propósito compartido a partir de la confianza, y ésta a su vez tiene que partir de un liderazgo basado en un propósito compartido, con una visión compartida y muy especialmente con valores compartidos.

Para O'Toole, J (1995), con esta perspectiva, debemos convertirnos en un "líder de líderes", que motiven también a los demás a encabezar esa transformación, y para vencer las resistencias al cambio como iniciadores, también debemos cambiar en nosotros mismos, y por ello el liderazgo en valores es una actitud de las personas, de la filosofía de la vida para generar los procesos de cambio.

Con la referencia a unas citas históricas muy descriptivas, y enlazando con las propuestas de O'Toole, J (1995) podríamos poner de manifiesto unas características que deben estar presentes en un liderazgo de valores:

1. La integridad y la confianza; una manifestación muy clara del liderazgo de valores es el segundo párrafo de la Declaración de Independencia de los Estado Unidos de América, que con un enunciado visionario, plasmó en las aspiraciones a largo plazo de una nueva nación, realzando los valores de "vida, igualdad y la búsqueda de la libertad", afirmando Thomas Jefferson (1743-1826) que la búsqueda de la felicidad era un derecho natural del hombre, queriendo decir que "todos los individuos tiene derecho a hacer todo lo que puedan con sus vidas", propósito que también ya lo había anticipado Aristóteles (385 a C), diciendo que "todas las personas tiene el derecho a desarrollarse en virtud de su humanidad"

2. La expresión del valor de la igualdad, que para George Washington (1732- 1799), es el ideal democrático del líder como servidor, para quien el liderazgo implica la responsabilidad y no privilegios, y por ello el líder cuando deje su función "debe soltar las riendas del Estado y volver a su hacienda como un ciudadano normal".

Para George Washington, gobernar o dirigir era cumplir con los fines y valores de su pueblo, y la confianza en su ejercicio se ganaba por la disposición a servir, y solo existirían cambios y éxitos en el liderazgo, si los seguidores ven un reflejo en sí mismos de los propios valores y aspiraciones del líder.

3. La escucha y el respeto por los seguidores, considerando que la función del liderazgo en una democracia consiste en "reforzar y ampliar los puntos de vista del público" o lo que Stuart Mill (1806-1873) hizo comparando el liderazgo democrático con "una tribuna o catedra para instruir e impulsar las metas del público".

Todas estas descripciones también podrían pueden plasmarse con los siguientes planteamientos para este liderazgo:

1. Ser un líder inclusivo, que se extiende por todas partes, entre sus miembros y a los grupos de intereses afectados, permitiendo que los demás dirijan practicando un "liderazgo de manejo sin manos", donde la misión del líder no es intervenir, sino facilitar la acción donde los demás son responsables.

2. Promover un sentido comunitario, y un liderazgo basado en valores, donde todos practican una visión inspiradora y cada uno de ellos se dedica a institucionalizar el cambio, la renovación, la innovación, y el aprendizaje continuo, basado en el principio moral del respeto a las personas.

Estas tendencias van en la dirección de los planteamientos de un liderazgo humanista y de valores en la organización, que parten de un principio básico, tanto para la empresa como para las organizaciones o instituciones y su cultura, como es que ambas son en definitiva una comunidad de personas, creadas, integradas por personas y dirigidas por personas, y para su propio desarrollo, entre otros fines.

Por ello, Kouces, J.M y Posner, B.Z (2018) expresan que, si la gente normal puede llegar a ser líderes, el liderazgo es un proceso de aprendizaje, cuya esencia es la capacidad para enseñar a los demás con el ejemplo, a través de la credibilidad y de la confianza para "iluminar" a los miembros o seguidores y para dirigirlos al cambio: "el liderazgo lleva al cambio, porque liderazgo y cambio son realidades intrínsecamente unidas".

Con esta propuesta, las cualidades del liderazgo con valores serán la credibilidad, y la confianza del líder, porque como sostiene Argandoña, A (2002), los valores se reflejan en la conducta de las personas, pero también creando una cultura del compromiso, de autoexigencia y de respeto a las personas, para poder alinear voluntades hacia los objetivos de la excelencia mediante una comunicación eficaz para la comprensión de los propósitos de la organización en el contexto de la visión compartida.

Y siguiendo en esta línea, será necesario tener en cuenta a Goleman, D, Boyaztys, R y Mcknee, A (2002), cuando se refieren al resonant leadership, como el liderazgo que genera resonancia, y que se puede concretar en competencias agrupadas en 4 dimensiones:

1) Conocimiento de uno mismo, con competencias de autoconciencia, autovaloración y autoconfianza.

2) Autogestión o autodirección, con competencias de autocontrol, transparencia, adaptabilidad, el logro, la iniciativa y el optimismo.

3) Gestión de las relaciones o dirección relacional, con competencias de inspiración, de influencia, para desarrollar a los demás, de catalizar los cambios, de gestión de los conflictos, y de gestión de trabajo en equipo.

4) Conciencia social, con competencias de empatía, conciencia organizativa, asentada en valores y una cultura que, en definitiva y lo más importante, permita el desarrollo de la persona y esté al servicio de la sociedad.

Conclusiones

En consecuencia, con estas exposiciones y resumiéndolo en palabras de Lagarcha- Martínez, C (2012), "Académicos, empresarios, CEOs, estamos llamados a generar unos mínimos gerenciales basados en un liderazgo ético, autentico, transformacional enmarcado dentro de una "gerencia humanista", y liderando una cultura organizacional sustentada en valores, como necesidad imperiosa para las organizaciones del siglo XXI en un entorno tan cambiante, disruptivo, complejo y globalizado.

Si se ha constatado la relación interdependiente y bidireccional entre el liderazgo y la cultura, el planteamiento de un liderazgo eficaz y transformador estará en un liderazgo con valores centrado en las personas, para implementar un cambio no solo en las instituciones, sino igualmente en la sociedad a la que se pertenece, siendo necesario para ello que se adopte y construya una cultura acorde con los nuevos valores del liderazgo, que satisfaga las necesidades humanas y los compromisos de la sociedad para el siglo XXI.

Y así también, en la línea propuesta por Boyett, J y Boyett, J (1999), en el futuro de las organizaciones, en un mundo globalizado y en un entorno tan rápidamente cambiante, "lo que definirán las fronteras, serán membranas permeables definidas por valores", propósitos y objetivos que solo podrán ser llevados a cabo mediante un liderazgo donde el éxito de las organizaciones se base en el desarrollo y motivación de las personas que las integran.

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

Así la OCDE (1996), ya manifestó que," ahora se necesita un nuevo enfoque para educación y las políticas formación, que desarrolle la capacidad de realizar el potencial de la economía global de la información, y contribuya al empleo, a la democracia y sobre todo a la cohesión social", y asimismo aventuraba que " estas políticas deberán apoyar la transición hacia las sociedades de aprendizaje, en las que exista la igualdad de oportunidades para todos, donde el acceso será libre, y los individuos serán alentados y motivados para aprender, tanto a través de su educación formal, como a largo de su vida". En esta línea, se sugiere un modelo de cambio de "cultura de gestión del conocimiento", en los planteamientos que también realizan Essawi, M y Tilchin, O (2019).

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

Este discurso ha sido igualmente reflexionado, ampliado y vinculado al desarrollo de las personas, y así posteriormente la UNESCO (2006,13), también manifestaba que, el aprendizaje no solo debe" adaptarse a los cambios en la naturaleza del trabajo, sino que también debe constituir un proceso continuo de formación de seres humanos completos, de su conocimiento y actitudes, así como de la facultad crítica y la capacidad de actuar", declaración que entronca con los valores esenciales arraigados en la naturaleza y fin último de las universidades.

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

Referencias

Argandoña, A, (2016) "La misión de la empresa y la responsabilidad social", *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa "de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, 29.*

Aktouf, O, (2002) "El simbolismo y la cultura de la empresa; de los abusos conceptuales a las lecciones de campo", *Administer,1. Medellin:EAFIT.*

Anzola, O.L, (2011) *La cultura organizacional: Como elemento determinante de la personalidad de las organizaciones*, Ed. Académica Española.

Bass, B.M, (1990) *Bass y Stogdills Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications,* (3 Ed). New York: Free Press.

Bass, B.M. y Rivas, C, (2006) *Liderazgo Transformacional*. New Yersey Earbaum Associate.

Boyett, J y Boyett, J. (2000) *Lo mejor de los gurus*. Barcelona: Ed.Gestion.

Brown, A.W, (2019). *Delivering Digital Transformation: A manager´s guide to the digital revolution*. Ed. De Gruyter.

Brown, J.S y Duguit, P, (1991) "Organizational learning and communities of practice: Towards a unified view of working, learning and innovation", *In Organization Science,*vol 2, num 1, pp 40-57.

Bryman, A. (2007) *Effective leadership in Higher Education*, Research and development Series, Leadership Foundation for Higher Education. U.K.

Burns, J.M, (1978) Leadership, New York and London: Harper&Row.

Cohen, W. (1990) *The art of Leader, Engelwood Cliffs*, N. Y: Prentice Hall.

Connors, R y Smith, T (2016) *Cambie la cultura. Cambie el juego*, Ed. Planeta.

Contreras, F. y Barbosa, D, (2013) "Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional", *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39).

Contreras, F; Barbosa, D; Juárez, F y Uribe, A.F, (2010) "Efectos del liderazgo y del clima organizacional sobre el riesgo psicosocial como criterio de responsabilidad social en empresas colombianas del sector Salud", *Revista Argentina de Clínica Psicológica XIX*, 173-182.

Coronel, J, (2002) "La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en Centros Educativos", *Ed. Universidad de Huelva*.

Covey, S.M y Merrill, R.R, (2007) *EL factor confianza. El valor que lo cambia todo*, Ed. Paidos.2007.

Drucker. P, (1986), *La innovación y el empresario innovador*, Ed. Edasa, Barcelona.

DECLARACION DE INDEPENDENCIA DE ESTADOS UNIDOS. Disponible en https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf

Essawi, M, (2012) "El modelo de confrontación de valor", *International Leadership Journal*, vol4, nº 2.

Essawi, M y Tilchin, O, (2013) "A mode of knowledge management cultural change", *American Journal of Industrial and Business Management. 03* (1), 467-471

Espinosa, J.C; Contreras, F y Barbosa, D (2015) "Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos", *Escuela de Administración, Universidad del Rosario. Colombia*. Disponible en https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/2682

Fenwick, M, (2014) *The Change Factor*, Ed. The Change Factor Books.

Fernandez Ferrears, F.J, (2020) "Liderazgo y gestion de las personas en la Sociedad del conocimiento", Disponible en https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/Econo miaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/407/FERNANDEZ%20FERRERA S.pdf

Fry, L.W, (2003) "Towards a theory of Spiritual Leadership", *The Leadership Quarterly,14*,693-727.

Gerstner, C.R y Day, D.V, (1994) "Cross-cultural comparision of leadership prototypes!", *Leadership Quarterly, 5*(2), 121-134.

Gonzalez-Roma, V y Peiró, J.M, (1999) "Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo", *Revista Psicología General Aplicada.Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicólogos*, vol 54, nº 2-3, pp 266-285.

Goleman, D, (1996) *Inteligencia emocional*, Ed. Kairos, Barcelona.

Goleman,D; Boyaztis,R y Ackee (2003) *The new leaders: Transforming the Art of Leadership*, Ed. Time Warner Books UK.

House, R.J, (1971) "A path goal theory of leader effectiveness", *Administrative science quarterly*, 321-339.1971.

House, R. J y Aditya, R. N, (1997) "The Social Scientific Study of Leadership. Quo Vadis?" *Journal Management*, 23, pp 409-473. Disponible en http://dx.doi/org/10.1177

House, R.J; Javidan, M; Dorfman, P.W, (2001) "Project GLOBE: An introduction", *Applied Psychology: An introduction,50* (4), 489-505.

House, R. J., Javidan, M., Hanges, P.J y Dorfman, P.W, (2007) "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe. An introduction to project GLOBE", *Journal of World Business*, 37, pp 3-10.

Hunt, G.J. (1991) "Leadership: A new Synthesis", *SAGE Publications,inc*.

Javidan, M (2008) "What is Global Mindset? Why is important?", *Annual Roundtables of Contemporary Research and Practice. Regent University*.

Jhonson, G y Scholes, K, (2003) *Dirección estratégica*. Prentice Hall, Madrid.

Kotter, J. (1992) *Una fuerza para el cambio*. Ed. Diaz de Santos, S.A, Madrid.

Kouces, J.M y Posner, B. Z, (2018) *El desafío del liderazgo*, Ed. Reverte, Madrid.

Lagarcha-Martines, C y Sierra-Minguez, M, (2012), "¿Necesita poder el líder?", Regent University. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, Vol nº 1, enero-junio.

Lufhans, F.,y Avolio, B.J. (2003). "Authentic Leadership: A positive development approach". Disponible en http://img2.timg.co.il/forums/3/9e0b9ff6-2b3b- 4766-8ea0-c55a7cefe068.pdf

Metcalfe, L, (1993) "*Public Management: from imitation to innovation*", en Jan Kooiman (ed), *Modern Governance*, London:Sage

Nonaka, I y Takeuchi, (1995) "The Knowledge-creating Company", *Oxford University Press, New York*.

OECD (1996) "La Formacion de patrimonio y el escape de la pobreza: Un nuevo debate sobre la politica del Bienestar Social", Disponible en https://www.oecd-ilibrary.org/development/la-formacion-de-patrimonio-y-el- escape-de-la-pobreza_9789264065413-es

O´Toole,J. (1997) *El Liderazgo Del Cambio*, Prentice Hall & IBD.

O´Toole, L, (2005) "Las implicaciones para la democracia de una burocracia en red", en A. Cerillo i Martinez (ed), *La Gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid: INAP.

Pasher, E y Ronnen, T, (2011) *The Complete Guide to Knowledge Management- A Strategic Plan to Leverage your Company´s Intelectual Capital.* Huboken,N.J:John Wisley &Sons , Disponible en http://dx.doi.org/10.1002/9781118983782

Peterson, D.B y Dee Hicks, M, (2007) *El Líder como orientador*, (Spanish Edition), Ed. Personnel Decisions International.

Peterson, M.F y Hunt, J.G, (1997) "International perspectives on international leadership", *Leadership Quarterly, 8*(3), pp 201-232.

Pless, N., Maak, T. y Wadman, D.A. (2012) "Different Approachs Towards Doing the Right Thing: Making the Responsibility of Leaders". *Academic of Management Perspectives, 26* (4), 51-65.

Remacha, M. (2016) "Liderazgo Responsable. El papel del directivo en el impulso de la R.S.C", *IESE Business School. Universidad de Navarra. Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, nº 30.

Rhoades, C.P, (1996) "The new Governance: Governing without Government", *Political Studies (1996) XLIV*.

Rhoades, A; Covey, R.S y Stepherson, N, (2011) *Construido sobre valores. Creando una cultura envidiable que supera a la competencia*, Jossey- Bass, San Francisco.

Schein, E, (1980) *Psicología de la Organización*, Ed. Prentice Hall Internacional

Senge, P, (1993) *La quinta disciplina*, Granica, Barcelona.

UNESCO (2006) "Informe 2006. La alfabetización, un factor vital".

Uhl-Bien, M., Marion, R., y McKelvey, B, (2007) "Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era", *The leadership quarterly, 18* (4), pp 298-318.

Walumba, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S, y Peterson, S.L, (2008) "Authentic leadership: Development and validation of a theory- based measure", *Journal of Management,34* (1), pp 89-126.

World Economic Forum Annual Meeting 2015, (2015) The Global Gender Gap. Report 2015, Ed. Word Economic Forum. Switzerland. Disponible en https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2015