

El liderazgo que viene

The upcoming leadership

FARSHAD ARJOMANDI

f.arjomandi@cuanticaconsulting.com

Cuántica Consulting, Avda de San Luis, 25. 28033 Madrid

Recibido/Aceptado: 16-06-2021/22-10-2021

Cómo citar: Arjomandi, Farshad. 2022. "El lidereazgo que viene", *Journal of the Sociology and Theory of Religion*, 13: 100-139

Este artículo está sujeto a una: Licencia "Creative Commons Reconocimiento-No Comercial" (CC-BY-NC)

DOI: <https://doi.org/10.24197/jstr.1.2022.100-139>

Resumen: Se ha escrito mucho sobre el papel de los líderes. Héroes y heroínas que han inspirado a muchas generaciones. Conforme el mundo ha ido cambiando, el concepto de liderazgo también ha ido evolucionando. Vivimos en un período de grandes cambios. Desde la perspectiva bahá'í, nos encontramos ante un cambio de era que exige la transformación de las relaciones humanos y de los modelos sociales prevalectentes. Aquí exploramos algunas de las preguntas que esta nueva etapa de la evolución de la humanidad plantea con respecto al liderazgo, para responderlas a la luz de las investigaciones científicas y los principios bahá'ís.

Palabras clave: Evolución social; Transformación del liderazgo; Era Digital; Cambio orgánico; Liderazgo inédito.

Abstract: Much has been written about the role of leaders. Heroes and heroines who have inspired many generations. As the world has changed, the concept of leadership has also evolved. We live in a period of great changes. From the Bahá'í perspective, we are facing a change of era that requires the transformation of human relations and the prevailing social models. Here we explore some of the questions regarding leadership that this new stage of humanity's evolution raises, in order to answer them in light of scientific research and the Bahá'í principles.

Keywords: Social evolution; Leadership transformation; Digital Era; Organic change; untold Leadership.

1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo explora algunas ideas en torno al concepto del liderazgo, que ha suscitado un interés creciente en el ámbito académico y la

investigación científica (Gardner et al. 2010; Gardner et al. 2020), en el marco de las grandes transformaciones que ha sufrido el mundo durante este período.

Desde tiempos remotos, el fenómeno del liderazgo ha estado ligado al desenvolvimiento de las civilizaciones. Una gran parte de la historia versa sobre conquistas y derrotas, intrigas y alianzas, acuerdos y traiciones, supremacías y dominaciones, amores y odios, movidos bajo la influencia de ciertas personas que han marcado, para bien o para mal, el desarrollo de la humanidad. A estos personajes históricos los hemos catalogado bajo el término “líderes”.

Conforme la humanidad avanzaba, a los líderes militares, políticos y religiosos se fueron sumando otro tipo de personajes influyentes como los pensadores y agitadores. Más adelante, los científicos fueron tomando posiciones influyentes, desde una perspectiva diferente de la filosofía, el arte y la religión. A raíz del fuerte influjo de la ciencia, surgieron una plétora de inventores que con sus descubrimientos y artilugios cambiaron radicalmente las relaciones humanas (Isaacson 2014).

Los últimos en sumarse a esta categoría de “líderes” han sido los fundadores y dirigentes de las organizaciones empresariales. Personajes que, con una visión preclara y una gran determinación, han construido verdaderos imperios. Y así se han convertido en los líderes por antonomasia. Estos nuevos césares poseen grandes fortunas (a veces mayores que el PIB de algunos países), tienen en nómina a cientos de miles de personas, sus seguidores y clientes se cuentan por millones, sus operaciones millonarias se realizan a lo largo y ancho del planeta durante las 24 horas del día, y su poder e influencia en muchas ocasiones es mayor que algunos gobiernos.

Es así como la curiosidad popular por esa suerte de magia que ha rodeado a los grandes líderes se ha convertido en un fenómeno de gran interés. Por poner un ejemplo, el resultado de una búsqueda reciente que hemos realizado en Amazon con la palabra “*leadership*” fue de 60.000 libros.

Este interés también ha alcanzado a la comunidad académica. Desde el comienzo siglo XX, la investigación científica sobre el liderazgo ha ido *in crescendo* (Yukl 2013).

No obstante, este interés por el fenómeno del liderazgo contrasta con un número creciente de voces que lamentan la falta de un liderazgo efectivo.

El creciente malestar de los ciudadanos con sus representantes políticos en la mayoría de los países del mundo, evidencia un déficit de liderazgo político, cuyas ramificaciones se extienden a muchos otros ámbitos de la sociedad (educación, justicia, salud, seguridad, empleo, etc.).

Las recurrentes crisis que venimos afrontando¹ y las amenazas² a las que nos enfrentamos como humanidad, sugieren a las claras que los líderes políticos, económicos y sociales tienen grandes dificultades para superar de forma efectiva estos retos mayúsculos.

En el ámbito de las organizaciones, el liderazgo suele ser la prioridad número uno en materia de capital humano para los directores generales, y una de las tres principales prioridades en general. Por otro lado, aproximadamente un tercio de las organizaciones considera que no tiene la calidad y la cantidad de líderes para ejecutar sus estrategias y alcanzar los objetivos a corto plazo. Otro tercio de las organizaciones afirma que no tiene la capacidad de liderazgo necesaria para lograr sus metas a medio plazo y largo plazo (Feser, Rennie y Nielsen 2018).

Parece, por tanto, necesario revisar el concepto mismo del liderazgo en el marco de estas grandes transformaciones, retos y amenazas. En las siguientes líneas, pretendemos llevar a cabo esta tarea, bajo la luz de las investigaciones científicas y la perspectiva bahá'í.

1.2. Un salto evolutivo

Ya es lugar común decir que el mundo ha sufrido una gran transformación en las últimas décadas. Hemos dejado atrás la era industrial y nos hemos adentrado en una nueva era, marcada por la revolución científica, la disrupción tecnológica y la digitalización, que señalan el inicio de una nueva etapa en la evolución social de la humanidad, caracterizada por la complejidad³ y la incertidumbre (Harari 2017).

A lo largo de la historia, la humanidad ha recorrido una serie de etapas bien diferenciadas que marcan su evolución social. Cada uno de esos saltos evolutivos ha supuesto una transformación de las estructuras políticas, económicas, sociales y culturales de los pueblos y naciones de la Tierra. Sin duda, nos encontramos en las fases iniciales de una inédita etapa de este largo proceso de desarrollo (Rabbani 2014; Laloux 2017; Wright 2001).

¹ Atentados de Nueva York (2001), Guerra de Afganistán (2001), Invasión de Irak (2003), atentados de Madrid (2004), atentados de Londres (2005), Gran Recesión (2008), Primavera Árabe (2010), atentados de Niza (2016), Pandemia COVID (2019).

² Para una mayor información sobre la amplitud, profundidad y riesgo real de estas amenazas puede ver *The Global Risks Report*, que publica anualmente “World Economic Forum”: <https://www.weforum.org/global-risks/reports>.

³ “I think the next [21st] century will be the century of complexity. We have already discovered the basic laws that govern matter and understand all the normal situations. We don't know how the laws fit together, and what happens under extreme conditions. But I expect we will find a complete unified theory sometime this century. There is no limit to the complexity that we can build using those basic laws”. Hawking, S. 23 de enero de 2000. “‘Unified Theory’ Is Getting Closer, Hawking Predicts”, *San Jose Mercury News*, 29A

Desde la perspectiva bahá'í, hemos llegado al siguiente estadio de este proceso evolutivo —la madurez de la humanidad—, que se caracterizará por el establecimiento de una civilización planetaria.

La unificación de toda la humanidad es el distintivo de la etapa hacia la cual se aproxima ahora la sociedad. La unidad de la familia, de la tribu, de la ciudad estado y de la nación han sido intentadas sucesivamente y establecidas por completo. La unidad mundial es la meta que una humanidad hostigada se empeña por lograr. La construcción de las naciones ha llegado a su fin. La anarquía inherente a la soberanía del Estado se acerca a su clímax. Un mundo que crece hacia la madurez debe abandonar este fetiche, reconocer la unicidad y la integridad de las relaciones humanas y establecer, de una vez por todas, el mecanismo que mejor pueda encarnar este principio fundamental de su vida (Rabbani 2014: 352).

¿Quién puede dudar de que tal consumación —la llegada a la mayoría de edad de la raza humana— ha de señalar, a su vez, la inauguración de una civilización mundial como ningún ojo mortal jamás ha visto ni la mente humana ha concebido? ¿Quién puede imaginar el excelso rango que tal civilización, a medida que se desarrolle, está destinada a alcanzar? ¿Quién puede calcular las alturas a las que ha de remontarse la inteligencia humana, librada de sus trabas? (Rabbani 2014: 358).

Esta gran transformación en la organización de los asuntos humanos demanda replantearse y cambiar los modelos políticos, sociales, económicos y culturales que ya no son capaces de responder adecuadamente a las exigencias de esta nueva etapa de la evolución social de la humanidad.

Al aceptar la anterior afirmación, surgen enseguida algunas preguntas: ¿Quiénes van a hacer esos cambios? ¿Qué papel han de jugar los gobiernos, la sociedad civil y las organizaciones en este proceso? ¿Qué tipo de liderazgo necesitamos para afrontar los desafíos de este cambio de era? Para responder adecuadamente a estas preguntas, es necesario abordar el fenómeno del liderazgo.

Si bien el liderazgo puede estudiarse desde diferentes esferas (uno de especial importancia es la política), en este artículo lo haremos principalmente desde el ámbito de las organizaciones. Y por dos razones:

- a) Existen suficientes estudios científicos que han dado lugar a diferentes teorías sobre el liderazgo, que no solo son aplicables a las empresas sino a otros ámbitos del quehacer humano.

- b) Las organizaciones empresariales jugarán un papel cada vez más relevante en esta nueva etapa del desarrollo de la humanidad.

2. EL FENÓMENO DE LIDERAZGO

Al abordar el fenómeno del liderazgo nos encontramos con la primera dificultad que es la imprecisión en la definición del término en sí mismo. Palabras como poder, dirección, control, gestión o supervisión se relacionan con el liderazgo, conceptos asimismo difusos, que no contribuyen al consenso en la definición de este término (Yukl 2013). “Hay casi tantas definiciones de liderazgo como personas han intentado definir el concepto”⁴, es la conclusión a la que llegó Stogdill (1974), tras una exhaustiva investigación de la literatura sobre el liderazgo.

Al revisar las definiciones de liderazgo que han ofrecido diferentes autores en los últimos 50 años, en la mayoría de estos se observa un hilo conductor que nos permite realizar una definición singular, que no define el término en sí mismo, sino que lo describe desde ciertos atributos de ese hilo conductor.

Así pues, podemos decir que el liderazgo trata de un proceso mediante el cual se ejerce una influencia intencionada sobre otras personas para guiar, estructurar y facilitar las actividades y las relaciones dentro de un grupo o una organización (Yukl 2013).

Por consiguiente, daremos por válida la idea de que el liderazgo consiste, esencialmente, en ejercer una influencia sobre una o varias personas para el logro de determinados objetivos.

Además de esta definición matriz, podemos añadir algunas definiciones y atributos complementarios, a saber:

- Llamaremos líder a la persona que trata de ejercer influencia sobre los demás. Recíprocamente, llamaremos seguidores a las personas que están bajo la influencia del líder.
- La influencia del líder se ejerce en dos dimensiones: las actividades (tareas) y las relaciones entre las personas que van a realizar dichas actividades.
- Dependiendo de la esfera de la influencia del líder, el liderazgo puede ser diádico (el líder y un seguidor), de equipo (el líder y un grupo de seguidores) u organizacional (el líder y un conjunto de equipos).

⁴ La traducción del inglés es nuestra.

- Un aspecto importante del liderazgo es la influencia que tiene el líder sobre sí mismo, la relación que establece con su propia persona y cómo lleva a cabo sus propias tareas. Esto se conoce como “autoliderazgo” o “autogestión”.

Con el fin de profundizar sobre un fenómeno que, como hemos explicado, es de difícil definir y de medir, el grueso de la investigación sobre el liderazgo (especialmente en el ámbito de las organizaciones) se ha centrado en la efectividad del líder. ¿Qué factores hacen que un tipo de liderazgo sea más efectivo que otro? ¿Qué cualidades ha de tener un líder efectivo? ¿En qué ámbitos puede un líder obtener mejor resultados?

Medir la efectividad requiere de unos indicadores, que varían según la concepción de cada investigador. He aquí otra dificultad que nos obliga a tener en cuenta una cantidad amplia de métricas. Si bien no nos centraremos en este aspecto de la investigación, conviene dejar constancia de esta dificultad añadida.

Por todo ello, vaya por delante que la investigación sobre el liderazgo es todavía poco consistente, y está en una etapa embrionaria, si bien prometedora (Gardner et al. 2020; Gordon y Yukl 2004).

Habiendo dejado constancia de estas limitaciones, conviene subrayar que los últimos 50 años de investigación nos han permitido acopiar aprendizajes que permiten extraer algunas conclusiones generales (Yukl 2013), que nos serán de ayuda para proyectar una visión de futuro. En el epígrafe 2.3 abordamos dichas conclusiones.

2. 1. Teorías relevantes sobre liderazgo

La taxonomía de las teorías sobre liderazgo puede realizarse desde diferentes perspectivas (House y Aditya 1997; Yukl 2013):

- a) Por variables claves.
- b) Por enfoque.
- c) Por nivel de conceptualización.
- d) Centrada en el líder o en el seguidor.
- e) Descriptiva o prescriptiva.
- f) Universal o de contingencia.

Para nuestro propósito nos centraremos principalmente en la clasificación por enfoque, dado que nos da una visión histórica y evolutiva de

la investigación sobre el fenómeno de liderazgo en las organizaciones. Además de esta clasificación, dada su estrecha relación con la perspectiva bahá'í sobre el tema, analizaremos algunas teorías adicionales en el epígrafe 2.1.2: “otras teorías de liderazgo”.

2. 1. 1. Clasificación por enfoques

En este apartado nos guiaremos por las investigaciones de Gary Yukl (2013), quien divide las teorías del liderazgo en cinco, desde la perspectiva de su enfoque.

1) El enfoque por rasgo

El primer enfoque académico sobre el liderazgo surgió de la pregunta de si el líder nace o se hace. La premisa de partida de estos investigadores consistía en que existen una serie de rasgos de la personalidad que determinan la efectividad de un líder. Esta teoría empezó a plantearse entre 1930 y 1950⁵. Tras muchos años de investigación, no se ha logrado identificar de forma concluyente unos rasgos que predeterminen la efectividad del líder (Stogdill 1974; Bass 1990; Zaccaro 2007).

2) Enfoque conductual

Sobre la base de los trabajos de la Universidad Estatal de Ohio, a finales de la década de 1950, algunos académicos empezaron a interesarse por la dimensión conductual del líder y su efectividad según su comportamiento (Fleishman 1953; Halpin y Winer 1957; Hemphill y Coons 1957).

Una gran dificultad de este enfoque consistió en establecer una taxonomía de conductas que sean igual de válidas y relevantes para todos los líderes. Esta y otras consideraciones abrieron el campo a una variedad de líneas de investigación. De este modo, este enfoque conductual se dividió en subcategorías. Entrar a analizarlas escapa del propósito de este artículo.

Esta diversidad de aproximaciones, y la falta de una consistencia en los métodos de investigación (la mayoría basados en encuestas), han

⁵ Uno de los primeros en plantear este enfoque fue el profesor de la Universidad de Columbia, Ordway Tead (1935). En 1946, Ralph M. Stogdill empezó sus investigaciones sobre el fenómeno de liderazgo en la Universidad Estatal de Ohio. Durante la década de 1950 investigadores de esta universidad, bajo la dirección de Stogdill, llevaron a cabo importantes trabajos que sirvieron de base e inspiración para muchos estudios de las décadas posteriores.

imposibilitado establecer un conjunto de comportamientos que garanticen la efectividad en el liderazgo.

No obstante, tras tres décadas de investigación, el patrón general de los resultados obtenidos invita a pensar que los líderes efectivos se preocupan mucho por los objetivos de la tarea y las relaciones interpersonales, y utilizan comportamientos específicos para cada una de esas orientaciones según la situación.

Otras conclusiones interesantes, que sirvieron para seguir investigando por nuevos derroteros, fueron: la efectividad del líder depende en cómo resuelve los conflictos, hace frente a las demandas que le hacen, reconoce las oportunidades y supera las dificultades que surgen en el ejercicio de sus funciones.

Liderazgo participativo

Entre las décadas de 1950 y 1980 surgió un gran interés por un aspecto del liderazgo conductual denominado “liderazgo participativo”.

Desde que se realizaran los primeros estudios de Lippitt y White (1939) y Coch y French (1948), los científicos sociales han tenido interés en explorar los resultados y alcance de este tipo de liderazgo.

En este sentido, temas como el modo en que el líder consulta con sus subordinados, tanto individualmente como en grupo, o cómo estos toman decisiones en equipo, han ocupado una buena parte de las investigaciones que se han realizado durante más de 40 años sobre el liderazgo participativo (Yukl y Van Fleet 1992).

Aunque tradicionalmente este tipo de liderazgo se ha categorizado bajo el enfoque conductual, sin duda, al mismo tiempo guarda una estrecha relación con el ejercicio del poder y la influencia. Por ello, puede analizarse desde ambos enfoques, como una suerte de puente entre estas dos perspectivas.

Subrayamos este aspecto particular del liderazgo ya que guarda una gran relación con la concepción bahá'í, que abordaremos más adelante.

3) Enfoque poder-influencia

El tema del poder, su concepción y la forma en que el líder interactúa con sus seguidores dio paso a un nuevo enfoque en la investigación⁶.

⁶ La lista de investigadores y autores sobre el poder en el liderazgo organizacional es amplia. Como autores relevantes podemos citar a Morgan W. McCall, Bernard Bass y David C. McClelland.

Aunque el ejercicio del poder y el modo en que se influye en los demás son transversales en el estudio del liderazgo, este enfoque pone el énfasis en cómo el líder se relaciona, ya no solo con sus seguidores, sino con sus iguales, sus superiores, las personas externas a la organización y otros grupos de interés.

Este enfoque abrió la puerta a cuestiones muy importantes relacionadas con la forma de ejercer el poder y la influencia: el estilo de liderazgo (directivo o participativo); la delegación del poder; el empoderamiento de los seguidores; la satisfacción de los seguidores con su líder y su trabajo en general. De este modo, surgió un interés por medir estas variables mediante unos indicadores, que se fueron introduciendo paulatinamente en las organizaciones para medir la efectividad de los líderes.

Paradójicamente, aunque la cuestión de la influencia es central en el estudio del liderazgo, la investigación desde el enfoque poder-influencia ha sido mucho menor que los estudios desde los enfoques de rasgos y comportamiento (Yukl y Van Fleet 1992).

4) Enfoque situacional⁷

A finales de la década de los 60 surge una teoría que combina los aspectos personales del líder, su comportamiento y su modo de ejercer el poder. Se llama la teoría de contingencia del liderazgo. Este enfoque se centra en que el líder no puede comportarse del mismo modo en todas las situaciones.

El enfoque situacional recalca la importancia de los factores contextuales que influyen en cómo se ejerce el liderazgo, a saber, los rasgos de los seguidores, el tipo de trabajo que realiza el líder, la cultura de la organización y los factores externos.

Podemos dividir las investigaciones en dos grandes bloques, las que:

- a) intentan averiguar hasta qué punto los procesos de liderazgo son iguales o únicos en diferentes tipos de cultura organizacional y estilos de gestión;
- b) procuran identificar los aspectos de la situación que presiden la relación entre los atributos del líder (rasgos, habilidades, comportamiento, etc.) con la eficacia del liderazgo. La hipótesis es que diferentes atributos serán eficaces en diferentes situaciones y que el mismo atributo no es óptimo en todas las situaciones.

⁷ A este tipo de enfoque se le ha denominado a veces como la "teoría de contingencia".

A lo largo de los años, han surgido diversas teorías de contingencia. Aquí mencionaremos solo dos, por el interés que suscitan.

Liderazgo situacional

En 1969 dos académicos de la Universidad de Ohio, Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron una teoría llamada *Life Cycle Theory of Leadership*, que con el paso de los años fue evolucionado para convertirse en la muy conocida “Teoría de liderazgo situacional”.

Esta teoría ha recibido críticas por ciertas debilidades en sus planteamientos, y no ha recibido mucha atención por parte de la comunidad académica (Yukl y Van Fleet 1992). Sin embargo, ha sido ampliamente difundida en las escuelas de negocio, en manuales de administración empresarial y en los programas de formación en liderazgo y gestión.

Lo mencionamos aquí, no solo por su popularidad en la consultoría y formación, sino porque constituye un ejemplo de la controversia entre los académicos y los llamados *practioners* (practicantes) del liderazgo. La tensión entre los que estudian el fenómeno del liderazgo desde una perspectiva académica y los que lo aplican en su día a día es algo no resuelto (Gordon y Yukl 2004). Resolver esta tensión es esencial para lograr un avance en la investigación y desarrollo de la “ciencia” del liderazgo.

Teoría de la Autogestión y Autoliderazgo

Una variante extrema de las teorías de contingencia es la llamada *Subtitutes for Leadership* (sustitutos del liderazgo). Esta teoría fue acuñada por Kerr y Jermier (1978) y plantea que debido a las características de los subordinados, de la tarea que llevan a cabo o del tipo de equipo u organización, puede haber situaciones en que la influencia del líder en los resultados y la satisfacción de los colaboradores sea muy baja, o que se neutralice en gran medida dicha influencia. En ese tipo de situaciones la presencia de un líder se hace irrelevante o redundante.

Esta teoría fue desarrollada posteriormente por Manz (1980; 1986) bajo el nombre de *Self-Management* (autogestión) y *Self-Leadership* (autoliderazgo). Nuestro interés por esta variante del enfoque contingente del liderazgo estriba en el hecho de que contempla escenarios —cada vez más comunes y demandados— en los que, por un alto grado de competencia de los subordinados, o por un alto grado de competencia y

autonomía de los equipos, el papel del líder debe cambiar radicalmente, pasando de una posición de control, supervisión y animación a otra de asesoramiento (consultor), acompañamiento (coach), formación (mentor) o de facilitación⁸.

5) Enfoque integrador

En los últimos años, los investigadores incluyen dos o más enfoques de liderazgo en el mismo estudio, si bien cuesta encontrar una teoría que incluya las cuatro anteriores.

Un ejemplo del enfoque integrador es la teoría del autoconcepto del liderazgo carismático, cuyo objetivo es encontrar las causas por las que seguidores de algunos líderes están dispuestos a realizar un esfuerzo excepcional y a hacer sacrificios personales para cumplir el objetivo o la misión del grupo (Yukl 2013).

2.1.2. Otras teorías de liderazgo

Tras casi cinco décadas de estudio sobre el fenómeno de liderazgo desde diferentes enfoques (rasgo, comportamiento, poder-influencia y situacional), no se lograron resultados que explicaran de forma concluyente qué factores determinan la efectividad de un líder.

En consecuencia, a partir de la década de 1980 surgieron nuevas teorías que pretendían buscar las raíces del buen liderazgo desde nuevas perspectivas, más integradoras y amplias que las precedentes.

Dedicaremos algunos párrafos a dichas teorías por su interés y amplia divulgación, y porque abordan algunas cuestiones que son de interés desde el punto de vista bahá'í del liderazgo.

a) Liderazgo carismático

Aunque Max Weber ya había teorizado sobre el liderazgo carismático⁹, no fue hasta la década de 1980 cuando empezó a verse la importancia del carisma en el liderazgo dentro de las organizaciones.

⁸ Los marcos de trabajo ágiles son un claro ejemplo de este tipo de contextos, donde los equipos multidisciplinares se autoorganizan sin tener una dependencia fuerte del líder.

⁹ Estas ideas se describen en su libro *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Vmtehendn Soziologie*, que se publicó póstumamente en 1922. En 1947 se publicó en inglés con el título *The theory of social and economic organization*. El título de la traducción española es *Economía y Sociedad*.

En esta obra Weber explica que existen tres tipos de dominación legítima: racional, tradicional y carismática. Sobre esta última escribe (2002: 172-173): “descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o

Inspirados por las ideas de Weber, un número de académicos empezaron a desarrollar un enfoque novedoso sobre el liderazgo carismático y su aplicación en las organizaciones. Como ejemplo nos referiremos a Robert J. House (1977), que cuenta con una extensa carrera académica, desde su formación en la Universidad Estatal de Ohio, y una prolífica obra como escritor e investigador en el campo del liderazgo y gestión organizacional.

Las teorías del liderazgo carismático exploran los motivos y comportamientos de los líderes con carisma, así como los procesos psicológicos que podrían explicar el modo en que estos influyen en sus seguidores (Yukl 2013).

b) Liderazgo transformacional

Casi a la par que surgía el interés por el liderazgo carismático, surgió otra teoría denominada “liderazgo transformacional”.

Esta teoría centra su atención en la capacidad de los líderes de transformar a sus seguidores. Asimismo, se preocupa por el efecto de esta transformación en la cultura de la organización. Entre los principales autores de esta teoría citamos a Burns (1978) y Bass (1985).

El liderazgo efectivo no solo tiene que ver con un conjunto específico de comportamientos, sino como un proceso a través del cual líderes y seguidores se elevan mutuamente a un nivel superior de motivación y moralidad (Burns 1978).

Estos líderes desafían la forma de pensar de sus empleados, los motivan y los inspiran teniendo en cuenta los altos estándares morales y los valores que guían su desempeño (Bass et al. 2003). Por consiguiente, estos líderes se ganan el respeto, la confianza y admiración de sus seguidores (Bass 1985).

Si bien muchos autores utilizan de forma intercambiable los términos “liderazgo carismático” y “liderazgo transformacional” (Yukl 2013), existen diferencias que conviene señalar¹⁰. Podríamos decir que, desde la perspectiva del carisma el foco está en la influencia del líder sobre sus seguidores a partir de unas características (carisma), y desde el enfoque

ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (...) En el caso de la autoridad carismática se obedece al caudillo carismáticamente calificado por razones de confianza personal en la revelación, heroicidad o ejemplaridad, dentro del círculo en que la fe en su carisma tiene validez”.

¹⁰ Se escapa del propósito principal de este artículo entrar en estos pormenores. Gary Yukl (2013) explica de forma detallada estas diferencias y sus consecuencias en las organizaciones en el capítulo 12 de su libro.

transformacional la atención se centra en la capacidad del líder de empoderar y motivar a sus seguidores sobre la base de unos principios elevados (morales).

Conforme estas dos teorías fueron evolucionando, surgió un mayor interés por la dimensión ética del liderazgo. Este hecho dio paso a nuevas variaciones que derivaron en una serie de teorías que tenían en común una preocupación por los principios éticos de líder y su despliegue en las relaciones de este con sus seguidores, grupos y organización.

En la siguiente tabla (Yukl 2013: 354) se plasman los criterios que han sugerido algunos autores para distinguir cuándo un liderazgo del tipo carismático y transformacional es ético y cuándo no lo es.

| Consideración | Liderazgo ético | Liderazgo no ético |
|--|--|---|
| Uso del poder y la influencia del líder. | Servir a los seguidores y a la organización. | Satisfacer las necesidades personales y los objetivos profesionales. |
| Gestión de los diversos intereses de múltiples partes interesadas. | Intentos de equilibrio e integración. | Favorece a las partes interesadas que aportan más beneficios. |
| Desarrollo de una visión para la organización. | Desarrolla una visión basada en las aportaciones de los seguidores sobre sus necesidades, valores e ideas. | Intenta vender una visión personal como la única forma en que la organización logra el éxito. |
| Integridad del comportamiento del líder. | Actúa de forma coherente con los valores adoptados. | Hace lo que es conveniente para alcanzar los objetivos personales. |
| Asumir riesgos en las decisiones y acciones de los líderes. | Está dispuesto a asumir riesgos y acciones personales para cumplir con la misión o alcanzar la visión. | Evita decisiones o acciones necesarias que impliquen un riesgo personal para el líder. |
| Comunicación de la información pertinente. | Hace una divulgación completa y oportuna de la información sobre eventos, | Utiliza el engaño y la distorsión para sesgar las percepciones de los seguidores sobre los |

| | | |
|---|--|--|
| | problemas y acciones. | problemas y el progreso. |
| Respuesta a las críticas y disensiones de los seguidores. | Fomenta la evaluación crítica para encontrar mejores soluciones. | Desalienta y suprime cualquier crítica o disidencia. |
| Desarrollo de las habilidades de los seguidores y de la confianza en sí mismos. | Utiliza el coaching, la mentoría y la formación para desarrollar a los seguidores. | Quita importancia al desarrollo para mantener a los seguidores débiles y dependientes del líder. |

c) Liderazgo ético

Aunque el liderazgo ético ha sido una preocupación para muchas generaciones, la investigación científica sobre la dimensión ética del liderazgo es relativamente reciente, especialmente desde que estallaran varios escándalos monumentales como los de Enron, Nortel, AIG, etc.

Según Brown et al. (2005) el liderazgo ético tiene dos componentes principales: la persona moral y el gestor moral.

Como persona moral, los líderes éticos demuestran equidad, integridad y honestidad; promueven una conciencia ética; y son respetuosos con los demás.

Como gestor moral, los líderes éticos responsabilizan a sus subordinados a que cumplan las leyes y reglamentos, establecen unos estándares éticos, y sus decisiones tienen por objetivo lograr el bien de la organización y de los empleados.

Un concepto que se repite invariablemente al abordar el liderazgo ético es el de “integridad personal”. La integridad es un atributo clave en la efectividad del líder. En las investigaciones transculturales sobre los rasgos esenciales para un liderazgo efectivo, la integridad ocupa el primer lugar de la lista en todas las culturas estudiadas (Yukl 2013).

d) Liderazgo auténtico

Al igual que el surgimiento de un interés por la dimensión ética del liderazgo debido al creciente número de escándalos en el ámbito de las organizaciones y la política, esta otra variante también pretende estudiar la dimensión moral de liderazgo, con matices diferenciadores.

Según Avolio et al. (2004) los líderes auténticos actúan con valores y convicciones personales profundas, y su principal objetivo es tener una credibilidad que les haga acreedores del respeto y la confianza de los seguidores.

Algunos autores han relacionado este tipo de liderazgo con la autopercepción del líder y transparencia relacional (Walumbwa et al. 2008).

La autopercepción hace referencia a la comprensión de los propios valores, fortalezas y debilidades, así como su impacto en los demás (Gill and Caza 2018). En cuanto a la transparencia relacional, significa que un líder expresa su yo genuino a los demás y comparte abiertamente información (Gardner et al. 2005).

e) Liderazgo servicial

En 1977, Robert K. Greenleaf formula una nueva teoría sobre liderazgo poniendo el foco en la capacidad de servicio del líder a sus seguidores. Según este planteamiento, el líder tiene que anteponer los intereses, bienestar y necesidades de sus seguidores a los suyos.

Según los hallazgos de Greenleaf, existen 10 características centrales que definen a un líder servicial: empatía, curación, escucha, persuasión, concienciación, administración, previsión, conceptualización, construcción de comunidad y compromiso con el crecimiento de las personas (Spears 2004).

Al igual que todas las teorías de liderazgo que ponen el foco en la dimensión ética, el liderazgo servicial pone énfasis en la integridad del líder como condición *sine qua non*.

f) Liderazgo espiritual

El liderazgo espiritual describe cómo los líderes pueden mejorar la motivación intrínseca de los seguidores creando condiciones que aumenten su sentido espiritual en el trabajo (Yukl 2013).

Las teorías del liderazgo espiritual incluyen valores que se encuentran en las principales religiones (Kriger y Seng 2005); pero dichas teorías no incluyen explícitamente ningún otro aspecto de estas religiones.

La definición de espiritualidad proporcionada por Fry (2003; 2005: 47-83) incluye dos elementos esenciales de la vida de una persona. La trascendencia del yo se manifiesta en:

- a) un sentido de “vocación” o destino;
- b) la creencia de que las actividades propias, incluido el trabajo, tienen un significado y un valor más allá de los beneficios económicos o la autogratisfación (no busca poder, logro y estima).

2. 1.3. Algunas consideraciones adicionales

Las investigaciones sobre el liderazgo ético y sus variantes (auténtico, servicial y espiritual) son relativamente recientes y no es posible extraer muchas conclusiones sobre las premisas de partida de sus autores, ni de su relación directa con la efectividad del líder (Yukl 2013). Sin embargo, dada la gran preocupación por la dimensión ética de las empresas y la gran desafección de los ciudadanos con respecto a sus políticos debido a los casos de corrupción y la falta de transparencia en la gestión de los asuntos públicos, este debate está totalmente en boga y su interés va en aumento.

Por consiguiente, el liderazgo ético tiene un gran potencial para los académicos, las escuelas de negocio y las propias empresas. Desde un punto de vista moral, los estudiosos del tema tienen la oportunidad de llevar a cabo investigaciones que puedan mejorar el desempeño ético de los líderes y de hallar una correlación entre la dimensión ética y la efectividad del liderazgo (Brown y Treviño 2006).

2. 2. Mirada hacia el futuro

En los últimos 60 años se han realizado miles de estudios sobre el fenómeno del liderazgo. Como hemos visto, ninguna de las líneas de investigación arroja conclusiones definitivas.

Tal y como explica Yukl (2013), los resultados de la mayoría de estas investigaciones son inconsistentes y difíciles de interpretar. Esto puede atribuirse en gran parte al gran volumen de publicaciones, la disparidad de enfoques, la proliferación de términos ambiguos, una tendencia a dar explicaciones simplistas y a unos métodos de investigación débiles.

Los métodos de investigación han sido, mayoritariamente, de encuestas realizadas a líderes supervisores, durante plazos cortos, con muestras a conveniencia, de una o dos variables, y enfocadas en procesos diádicos o individuales.

Es, por tanto, necesario ampliar la investigación a métodos más experimentales, que incluya a líderes de mayor rango, que sean

longitudinales, con muestras sistemáticas, de varias variables, y que contemplen la dimensión grupal y organizacional.

La imperante necesidad de responder adecuadamente a los desafíos a los que se enfrenta la humanidad en su conjunto¹¹, apremia a seguir avanzando en la búsqueda de nuevos modelos de liderazgo que estén a la altura de dichos retos.

Por tanto, es preciso que haya un mayor número de investigadores dedicados a la búsqueda de conocimientos útiles, y dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo para llevar a cabo una investigación de mayor calidad y alcance.

2.3. Conclusiones generales sobre liderazgo

Aunque la comunidad académica no ha llegado a un consenso claro en torno a la efectividad en el liderazgo, no obstante, estas seis décadas de estudio y observación ofrecen algunas conclusiones generales —nada desdeñables— que conviene señalar y tener muy presentes.

En esto, seguiremos, por un lado, a Gary Yukl (2013), dada su exhaustiva investigación durante varias décadas sobre el fenómeno del liderazgo¹², y, por otro, utilizaremos las investigaciones de la consultora McKinsey, puesto que aportan una perspectiva complementaria a la investigación académica.

2.3.1. Según Yukl

Tras un estudio exhaustivo de las investigaciones en el campo del liderazgo y la exploración de las principales teorías sobre el tema, Gary Yukl (2013: 421-422) concluye que existen 10 funciones de liderazgo que —en su opinión— son las más importantes para mejorar el trabajo colectivo en equipos y organizaciones, tomando como variable de referencia la efectividad.

- 1. Ayudar a interpretar el significado de los acontecimientos.** Ayudar a las personas a encontrar el sentido de los acontecimientos complejos es importante, sobre todo cuando el ritmo del cambio se acelera y afecta a

¹¹ Si había alguna duda sobre la necesidad de disponer de unos mecanismos de gobernanza global, que sean efectivos y capaces de responder a los impresionantes retos de la globalización (no solo la económica), la reciente pandemia del COVID-19 ha demostrado que no hay una vuelta atrás.

¹² Su muy reconocida y citada obra en los círculos académicos, *Leadership in organizations*, ofrece una visión amplia y exhaustiva sobre el tema. En el capítulo 16 de su libro encontrará una explicación detallada sobre las cuestiones que hemos abordado someramente en este apartado.

- todos los aspectos de nuestra vida. Los líderes efectivos ayudan a las personas a interpretar los acontecimientos, a entender por qué son relevantes y a identificar las amenazas y oportunidades emergentes.
2. **Crear una alineación sobre los objetivos y las estrategias.** El desempeño eficaz de una tarea colectiva requiere un acuerdo considerable sobre qué hacer y cómo hacerlo. Ayudar a crear un consenso sobre estas opciones es especialmente importante en grupos recién formados y en organizaciones que han perdido el rumbo. Los líderes efectivos ayudan a crear un acuerdo sobre los objetivos, las prioridades y las estrategias.
 3. **Fomentar el compromiso y el optimismo.** La realización de una tarea difícil y estresante requiere compromiso y persistencia frente a los obstáculos y contratiempos. Los líderes efectivos aumentan el entusiasmo por el trabajo, el compromiso con los objetivos de la tarea y la confianza en que el esfuerzo tendrá éxito.
 4. **Construir la confianza mutua y la cooperación.** La realización eficaz de una tarea colectiva requiere cooperación y confianza mutua, que son más probables cuando las personas se entienden entre sí, aprecian la diversidad y son capaces de afrontar y resolver las diferencias de forma constructiva. Los líderes efectivos fomentan el respeto mutuo, la confianza y la cooperación.
 5. **Reforzar la identidad colectiva.** La eficacia de un grupo u organización requiere al menos un grado moderado de identificación colectiva. En esta época de equipos fluidos, organizaciones virtuales y *joint ventures*, los límites son a menudo poco claros y las lealtades están divididas. Los líderes ayudan a crear una identidad única para un grupo o una organización, y resuelven las cuestiones de afiliación de forma coherente con esta identidad.
 6. **Organizar y coordinar actividades.** El éxito de una tarea compleja requiere la capacidad de coordinar muchas actividades diferentes pero interrelacionadas de manera que se haga un uso eficiente de las personas y los recursos. Los líderes efectivos ayudan a las personas a organizarse para llevar a cabo actividades colectivas de forma eficiente, y ayudan a coordinar estas actividades a medida que se producen.
 7. **Fomentar y facilitar el aprendizaje colectivo.** En un entorno altamente competitivo y turbulento, el aprendizaje continuo y la innovación son esenciales para la supervivencia y la prosperidad de una organización. Los miembros deben aprender colectivamente formas mejores de trabajar juntos hacia objetivos comunes. Los líderes efectivos fomentan y facilitan el aprendizaje colectivo y la innovación.

8. **Obtener los recursos y el apoyo necesarios.** Para llevar a cabo su misión con eficacia, un grupo debe obtener los recursos esenciales, las aprobaciones, la asistencia y el apoyo político de la organización matriz y de personas ajenas a la unidad. Los líderes efectivos promueven y defienden los intereses y la reputación de su unidad y ayudan a obtener los recursos y el apoyo necesarios para ella.
9. **Desarrollar y capacitar a las personas.** Es probable que el rendimiento de un grupo u organización sea mejor si los miembros competentes participan activamente en la resolución de problemas y la toma de decisiones. Hay que desarrollar las habilidades pertinentes para preparar a las personas para las funciones de liderazgo, las nuevas responsabilidades y los cambios importantes. Los líderes efectivos ayudan a desarrollar las habilidades y la confianza de las personas de su unidad de trabajo y capacitan a las personas para que se conviertan en agentes de cambio y en líderes ellos mismos.
10. **Promover la justicia social y la moralidad.** La satisfacción y el compromiso de los afiliados aumentan con un clima de justicia, compasión y responsabilidad social. Mantener este clima requiere esfuerzos activos para proteger los derechos individuales, fomentar la responsabilidad social y oponerse a las prácticas poco éticas. Los líderes efectivos dan ejemplo de comportamiento moral y adoptan las medidas necesarias para promover la justicia social.

2.3.2. Según McKinsey

En 2000, un equipo de consultores de McKinsey & Company comenzaron a trabajar en una línea de investigación para averiguar por qué algunas empresas prosperaban a largo plazo, mientras que otras, tras un período brillante, decaían. El equipo analizó el rendimiento de las empresas en distintos sectores, realizó muchas entrevistas y revisó la investigación académica. Y llegaron a la conclusión de que las empresas que funcionaban bien a largo plazo se gestionaban teniendo en cuenta tanto su salud como su rendimiento. Es decir, sus líderes se preocupaban no sólo por alcanzar los objetivos trimestrales, sino también por la cultura y la agilidad de la organización¹³.

Como resultado de estas investigaciones, McKinsey creó una herramienta para medir la “salud de la organización”, que dio a conocer en

¹³<https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/how-healthy-is-your-company>.

2002¹⁴ bajo el nombre de *Organizational Health Index* (OHI). A día de hoy esta herramienta cuenta con una base de datos de más de 5 millones de encuestas realizadas en más de 100 países. Alrededor de 1.900 empresas utilizan esta metodología para medir el estado de salud de su organización.

Según McKinsey¹⁵, la salud de la organización va más allá de la cultura o el compromiso de los empleados. Se trata de la capacidad que posee una organización para alinearse en torno a una visión común, ejecutar esa visión con eficacia y renovarse mediante la innovación y el pensamiento creativo. Dicho de otro modo, la salud es la forma en que se dirige el barco, independientemente de quién esté al timón y de las olas que lo agiten.

Tras casi 20 años de investigación, McKinsey se reafirma en que hay una relación directa entre la mejora en el desempeño en 9 áreas y la salud de la organización.

La investigación de McKinsey ha demostrado que un buen liderazgo constituye una parte fundamental de la salud de la organización¹⁶.

En este sentido, en el marco de las investigaciones de la consultora norteamericana sobre la salud organizacional y su correlación con el liderazgo efectivo, llevaron a cabo un proceso singular¹⁷ que detallamos a continuación:

- 1) Sobre la base de su propia experiencia y la investigación académica sobre el tema elaboraron una lista de 20 rasgos de liderazgo.
- 2) Entrevistaron a 189.000 persona de 81 organizaciones distintas (por industria y tamaño) de todo el mundo.
- 3) Dividieron la muestra en organizaciones cuyo rendimiento en liderazgo era fuerte (el cuartil superior del liderazgo efectivo del OHI) y de las que eran débiles (el cuartil inferior).

Los 20 comportamientos del líder que McKinsey había catalogado son los siguientes:

1. Busca la diversidad de enfoques.
2. Comunica continuamente y con entusiasmo.
3. Da reconocimiento.
4. Desarrolla a otros.

¹⁴<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-better-way-to-lead-large-scale-change>

¹⁵<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/organizational-health-a-fast-track-to-performance-improvement>

¹⁶<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-hidden-value-of-organizational-health-and-how-to-capture-it>

¹⁷<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/decoding-leadership-what-really-matters>

5. Es ejemplo de los valores de la organización.
6. Es solidario.
7. Establece objetivos y límites claros.
8. Establece una misión colectiva y la comparte.
9. Facilita el trabajo colaborativo dentro del equipo.
10. Fomenta el respeto mutuo.
11. Mantiene al equipo organizado y enfocado en la tarea.
12. Motiva y saca lo mejor de los demás.
13. Ofrece perspectivas críticas.
14. Defiende el cambio deseado.
15. Resuelve los problemas con efectividad.
16. Se mantiene confiado y sereno ante la incertidumbre.
17. Se recupera de los fracasos con positividad.
18. Toma decisiones de calidad.
19. Da un trato personalizado a sus seguidores.
20. Trabaja con una fuerte orientación hacia el resultado.

Lo que descubrieron estos investigadores fue que los líderes con equipos de alto desempeño solían mostrar 4 de los 20 tipos de comportamiento posibles. De hecho, estos 4 comportamientos explicaban el 89% de la varianza entre las organizaciones fuertes y las débiles en términos de eficacia en el liderazgo. Estas 4 competencias son:

- Buscar la diversidad de enfoques.
- Ser solidario.
- Resolver los problemas con efectividad.
- Trabajar con una fuerte orientación hacia el resultado.

2.3.3. La intersección

En un intento de buscar un paralelismo entre los postulados de Yukl y los hallazgos de McKinsey hemos elaborado la siguiente tabla que ayuda a ver la interrelación entre las funciones de un líder y los factores más relevantes del liderazgo efectivo.

| Función del líder según Yukl | Factores de efectividad según McKinsey |
|---------------------------------|---|
|---------------------------------|---|

| | |
|---|--|
| Ayudar a interpretar el significado de los acontecimientos. | <ul style="list-style-type: none"> • Resolver los problemas con efectividad. • Defender el cambio deseado. • Mantenerse confiado y sereno ante la incertidumbre. |
| Crear una alineación sobre los objetivos y las estrategias. | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer objetivos y límites claros. • Trabajar con una fuerte orientación hacia el resultado. • Tomar decisiones de calidad. • Comunicar continuamente y con entusiasmo. |
| Fomentar el compromiso y el optimismo. | <ul style="list-style-type: none"> • Motivar y sacar lo mejor de los demás. • Se recupera de los fracasos con positividad. • Dar reconocimiento. |
| Construir la confianza mutua y la cooperación. | <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el trabajo colaborativo dentro del equipo. • Dar reconocimiento. • Ser solidario. • Buscar la diversidad de enfoques. |
| Reforzar la identidad colectiva. | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer una misión colectiva y compartirla. |
| Organizar y coordinar actividades. | <ul style="list-style-type: none"> • Mantener al equipo organizado y enfocado en la tarea. |
| Fomentar y facilitar el aprendizaje colectivo. | <ul style="list-style-type: none"> • Buscar la diversidad de enfoques. • Ofrecer perspectivas críticas. • Facilitar el trabajo colaborativo dentro del equipo. |
| Obtener los recursos y el apoyo necesarios. | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con una fuerte orientación hacia el resultado. • Resolver los problemas con efectividad. |
| Desarrollar y capacitar a las personas. | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar a otros. • Dar un trato personalizado a los seguidores. |
| Promover la justicia social y la moralidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Ser solidario. • Fomentar el respeto mutuo. |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Ser ejemplo de los valores de la organización. |
|--|--|

Como puede verse, existen muchas correspondencias —algunas casi coincidentes— entre sendas investigaciones.

Estas coincidencias entre dos fuentes muy reputadas, que son independientes y utilizan metodologías diferentes en sus trabajos, demuestran que las investigaciones sobre el fenómeno del liderazgo, a pesar de no ser concluyentes, sí ofrecen algunas conclusiones generales que se reconocen como suficientemente válidas.

Por tanto, contamos ya con una base sobre la que seguir construyendo la búsqueda de modelos de liderazgo efectivos acordes a las necesidades actuales de las organizaciones y, por extensión, de cualquier colectivo.

3. DESDE OTRO ÁNGULO

En las anteriores secciones hemos analizado el liderazgo desde un punto de vista académico y de la investigación científica (esencialmente en las organizaciones).

Hemos podido comprobar que, a pesar de los esfuerzos realizados por los investigadores, hasta la fecha no se han podido constatar de forma concluyente las claves del liderazgo efectivo. Ni los académicos ni los *practioners* han llegado a conclusiones que permitan alcanzar ciertos consensos entorno a las teorías y modelos que se han propuesto.

En cierto sentido, la falta de una visión clara y de unos modelos contrastados constituyen el origen del déficit de liderazgo —al que nos hemos referido anteriormente— para afrontar con efectividad los retos del nuevo mundo que está emergiendo con fuerza.

Al explorar las causas de esta dificultad, resulta lógico pensar que quizás los estudiosos del fenómeno del liderazgo no han tenido en cuenta algunos elementos importantes, que ayudarían a ampliar las miras y darían pie a propuestas más fructíferas.

En este sentido, creemos que la Fe Bahá'í aporta una mirada diferente con que abordar este fenómeno. Con el fin de aportar nuevos elementos que puedan

arrojar cierta luz sobre esta cuestión, en la siguiente sección abordaremos el liderazgo desde la perspectiva bahá'í.

4. LA PERSPECTIVA BAHÁ'Í

La perspectiva bahá'í sobre el liderazgo puede dividirse en dos vertientes: el liderazgo individual (unipersonal) y el liderazgo institucional o colegiado.

4.1. El liderazgo individual

En la obra de Bahá'u'lláh encontramos una gran cantidad de escritos dirigidos a reyes, gobernantes y personalidades destacadas de su época (Bahá'u'lláh 2006; 2017). Estos textos contienen consejos y advertencias sobre el ejercicio del poder.

En este sentido, señalaremos algunas de estas exhortaciones que aparecen de forma reiterada en dichos textos de Bahá'u'lláh y que, desde nuestro punto de vista, constituyen algunas de las características de un modelo de liderazgo efectivo desde la perspectiva bahá'í. Así pues, el líder debe:

1. Ser justo y equitativo.
2. Preocuparse por las necesidades de sus seguidores, promover su bienestar y ser generoso con ellos.
3. Procurar sistemáticamente la unidad entre sus seguidores.
4. Delegar solo en personas que, por sus valores morales, sean merecedoras de tal confianza, y evitar delegar aquellos asuntos que son de su exclusiva responsabilidad.
5. Consultar con sus seguidores para tomar decisiones.
6. Evitar cualquier forma de corrupción, engaño o tiranía.
7. Comportarse con moderación, evitando los extremos.
8. Autoevaluarse cada día y desarrollar su vida interior.
9. Actuar en conformidad a su posición y responsabilidades, y mantener una coherencia entre sus hechos y sus palabras.

Un tema que aparece con cierta recurrencia en los escritos de Bahá'u'lláh en el marco del ejercicio del poder y el liderazgo es la capacidad de “leer” la realidad en términos concretos.

En este sentido, indagar las verdaderas causas de los problemas y encontrar las soluciones acordes a las exigencias de cada momento son dos habilidades a las que Bahá'u'lláh otorga una gran importancia.

El Médico Omnisciente tiene puesto Su dedo en el pulso de la humanidad. Percibe la enfermedad y en Su infalible sabiduría prescribe el remedio. Cada época tiene su propio problema y cada alma su aspiración particular. El remedio que el mundo necesita para sus aflicciones actuales no puede ser nunca el mismo que el que pueda requerir una época posterior. Preocupaos fervientemente de las necesidades de la edad en que vivís y centrad vuestras deliberaciones en sus exigencias y requerimientos. (Bahá'u'lláh 2017: 223)

Un aspecto relevante de este texto es la alusión al cuerpo de la humanidad. Bahá'u'lláh alude a estas dos habilidades en un contexto orgánico (un cuerpo). Un ejemplo muy ilustrativo de este hecho lo constituye el siguiente fragmento de la carta de Bahá'u'lláh a la Reina Victoria del Reino Unido, donde se dirige a los parlamentarios británicos:

¡Oh vosotros, los representantes elegidos del pueblo en todos los países! Reuníos a consultar y ocupaos sólo con lo que beneficie a la humanidad y mejore su condición, ojalá fuerais de los que inquietan con cuidado. Considerad al mundo como el cuerpo humano, que aunque al ser creado es sano y perfecto, ha sufrido, por diversas causas, graves trastornos y enfermedades. Ni un día logró alivio; más bien su dolencia se hizo más severa, puesto que cayó en manos de médicos ignorantes que, dando rienda suelta a sus deseos personales, han errado gravemente. Y si alguna vez, por el cuidado de un médico competente, sanaba un miembro de aquel cuerpo, el resto quedaba enfermo como antes (Bahá'u'lláh 2006: 120).

Estas referencias al cuerpo humano y al médico capaz de diagnosticar sus verdaderas enfermedades, nos sitúan en un contexto concreto que, desde nuestro punto de vista, caracteriza la perspectiva bahá'í sobre el liderazgo.

Por consiguiente, podemos decir que, desde la perspectiva bahá'í, las competencias de un líder efectivo son:

- 1) Identificar las verdaderas necesidades de cada momento.
- 2) Focalizar en la búsqueda de soluciones y medios para cubrir dichas necesidades.
- 3) Gestionar la complejidad propia de los entornos orgánicos.

Nos centraremos en la tercera de estas competencias por dos razones:

- a. Por su íntima relación con el principio de la “unidad en la diversidad”.
- b. Porque constituye una de las necesidades más importantes de nuestra época.

4.1.1. Unidad en la diversidad

En palabras de Shoghi Rabbani (2014), la consigna de la Fe Bahá'í es “la unidad en diversidad”. En los textos bahá'ís existen innumerables referencias a este principio. Como ejemplo, citamos dos textos de ‘Abdu’l-Bahá:

Por naturaleza se quiere decir las propiedades inherentes a las cosas y las relaciones necesarias derivadas de las realidades de las mismas. Y estas realidades de las cosas, a pesar de su enorme diversidad, permanecen con todo íntimamente ligadas entre sí. Se requiere un medio unificador que vincule a cada una de estas diversas realidades con las demás. Por ejemplo, los diversos órganos y miembros, las partes y elementos que constituyen el cuerpo humano, aunque contrapuestos, están todos conectados entre sí merced a ese medio integrador de todo que es conocido como el alma humana, que hace que ellos funcionen en perfecta armonía y con absoluta regularidad, posibilitando así la continuidad de la vida. Sin embargo, el cuerpo humano es por completo inconsciente de ese medio unificador de todo, pese a lo cual actúa con regularidad y desempeña sus funciones de acuerdo con la voluntad de aquel (‘Abdu’l-Bahá 2011: 21-22).

Considera las flores de un jardín: aunque difieren en tipo, en color, forma y aspecto, sin embargo, por cuanto son refrescadas por los hálitos de un único viento, vigorizadas por los rayos de un único sol, esta diversidad aumenta su encanto y realza su belleza. Así, cuando esa fuerza unificadora, la penetrante influencia de la Palabra de Dios, tiene efecto, la diferencia de costumbres, maneras, hábitos, ideas, opiniones y disposiciones, embellecen el mundo de la humanidad. Esta diversidad, esta diferencia, es como la naturalmente creada disimilitud y variedad de los miembros y órganos del cuerpo humano, ya que cada uno de ellos contribuye a la belleza, la eficiencia y perfección del todo. Cuando estos diferentes miembros y órganos se someten a la influencia de la soberana alma del hombre, y el poder del alma penetra las extremidades y miembros, las venas y arterias del cuerpo, entonces la diferencia refuerza la armonía, la diversidad fortalece el amor, y la multiplicidad es el más grande factor de coordinación (‘Abdu’l-Bahá 2009: 381-382).

Por tanto, podemos concluir que, si bien la diversidad en la naturaleza es necesaria y deseable, no obstante, estas diferencias están sujetas a una unidad que las armoniza y las hace funcionar. Para comprender bien la realidad que nos rodea es necesario entender que las partes constituyentes de ese todo, que llamamos realidad, mantienen interacciones continuas y complejas que no suelen apreciarse o pasan desapercibidas, tal y como ocurre con el funcionamiento del cuerpo humano¹⁸.

Esta visión metafísica distingue el modo en que desde la perspectiva bahá'í se aborda la gestión de los asuntos humanos.

No podemos separar el corazón humano del medio exterior y decir que, una vez hayamos reformado alguno de los dos, todo mejorará. El hombre es orgánico con el mundo. Su vida interior moldea el entorno y él mismo es profundamente afectado por éste. El uno actúa sobre el otro y todo cambio permanente en la vida del hombre es el resultado de estas reacciones mutuas (Rabbani 1994: 40).

4.1.2. La gestión de la complejidad

Tal y como hemos explicado en la introducción de este artículo, bajo el epígrafe *un salto evolutivo*, hemos dejado atrás una era, la industrial, y hemos inaugurado una nueva etapa en la evolución de la humanidad. Esta nueva etapa (muchos la han denominado “Era Digital”) se caracteriza por la complejidad y la incertidumbre.

Por consiguiente, la gestión de la complejidad constituirá una de las capacidades más relevantes del nuevo liderazgo. Una capacidad que no es necesariamente innata, sino que ha de adquirirse y desarrollarse.

Las preguntas que surgen aquí son: ¿a qué nos referimos al hablar de complejidad? y ¿en qué consiste la gestión de la complejidad?

A mediados de la década de 1950 el profesor del MIT, Jay W. Forrester, comenzó una línea de investigación acerca de cómo las interacciones complejas dentro de una organización afectan al comportamiento de esta en su conjunto, poniendo el foco en los factores endógenos (y no exógenos) que influyen en el funcionamiento y desarrollo de un sistema (Richardson 2011). Sus estudios, bajo el nombre de *System Dynamics*, constituyeron un hito en la aplicación de la ingeniería de control y la simulación por computadora a la gestión empresarial. Dada la relevancia de los hallazgos de Forrester, sus

¹⁸ En ambos textos de ‘Abdu’l-Bahá aparecen nuevamente referencias al cuerpo humano —como hiciera Bahá’u’lláh— como analogía que nos ayuda a entender la realidad desde una visión integradora y unificadora.

teorías se aplicaron al urbanismo, a los problemas globales, a la economía y al sistema educativo (Forrester 1995). Los trabajos de Forrester fueron pioneros en la sistematización del estudio de la complejidad de las interacciones entre los elementos de un sistema, así como su aplicación a las ciencias sociales¹⁹.

La senda abierta por Forrester dio pie a que otros investigadores empezaran a considerar la complejidad como una característica inherente de los sistemas donde hay una retroalimentación constante (circularidad), una gran interdependencia y, muchas veces, respuestas con retardo temporal, tal y como ocurre en las relaciones sociales.

Desde esta perspectiva, la complejidad de un sistema dependerá, principalmente, del número de sus componentes o partes (condición necesaria) y del grado de interdependencia entre estas (condición suficiente). Cuanto mayor sea el número de componentes y su interdependencia, mayor será la complejidad del sistema.

Por otro lado, el gran número de interacciones dentro de un sistema hará que sea poco lineal y poco causal. Es decir, el comportamiento del sistema será menos predecible.

Una consecuencia del trabajo de Forrester y sus posteriores aplicaciones consiste en la posibilidad de transferir conocimientos de un contexto a otro y de romper, de este modo, las fronteras entre las disciplinas²⁰. Es decir, lo aprendido en un campo se puede aplicar a otros (Forrester 1995).

There is now the promise of reversing the trend of the last century: the movement away from “Renaissance man,” to the gifted all-rounder, toward fragmented specialization. We can work toward an integrated educational process that is more efficient, more appropriate to a world of increasing complexity, and more compatible with a unity in life (Forrester 1995: 15).

En la década de 1990 otro profesor del MIT, Peter Senge, teorizó sobre los sistemas, creando *Systems Thinking*. En su libro *La quinta disciplina* (2006), aborda el tema de cómo las cosas se influyen mutuamente dentro de un todo. Aunque esta cuestión ya había sido explorada ampliamente por

¹⁹ Además de esta teoría, otras ramas de la ciencia han abordado la complejidad desde diferentes ángulos: la cibemética, la teoría de sistemas dinámicos, la teoría de juegos, la teoría de la evolución y la teoría del caos (Appelo 2010).

²⁰ A finales de 1940 un número de investigadores y científicos, encabezados por el biólogo Ludwing von Bertalanffy, crearon la llamada “Teoría General de Sistemas”. Su principal tesis era que la mayoría de los fenómenos del universo pueden verse como redes de relaciones entre elementos, independientemente de su naturaleza (biológica, química o social). Sus estudios se centraron en la búsqueda de patrones y comportamientos comunes que permitieran comprender mejor el funcionamiento general de los sistemas. El gran objetivo de la teoría de los sistemas era formar una unidad de la ciencia que fuera interdisciplinar (Appelo 2010).

Forrester, Senge lo hace desde una nueva perspectiva: el pensamiento sistémico. Esta mentalidad trata de resolver los problemas como partes de un sistema global. En lugar de aislar las partes individuales, que contribuyen potencialmente a consecuencias no deseadas, Senge se centra en las relaciones cíclicas y en las causas y efectos no lineales que ocurren en el seno de una organización. De este modo, se convierte en uno de los emblemas del pensamiento sistémico y de su aplicación en el ámbito de las organizaciones. Su principal contribución es que la gente se concentre en los sistemas problemáticos en lugar de en las personas problemáticas (Appelo 2010).

Aunque las innovaciones introducidas por Forrester y Senge en el estudio de sistemas y su aplicación a la gestión de las organizaciones han supuesto importantes contribuciones, no han logrado dar una respuesta efectiva a los retos de la llamada “Complejidad Social”.

Según Ralph D. Stacey²¹ (2000), en el fondo de estas teorías subyacen los planteamientos deterministas del siglo XIX, propios de las estructuras jerárquicas donde el flujo de las decisiones es descendente (de arriba hacia abajo). De forma muy argumentada y exhaustiva, Stacey (2001) sostiene que el aprendizaje organizativo tiene sus raíces en el individuo y sus relaciones, y afirma que es necesario entender a las organizaciones —por extensión cualquier actividad colectiva— como entidades que se van creando a partir de personas que trabajan juntas. De este modo, y al contrario del pensamiento sistémico, Stacey sitúa el foco del aprendizaje, la colaboración y el desarrollo del conocimiento en las personas, quienes son los verdaderos agentes de la acción.

Los planteamientos de Stacey están en consonancia con las teorías que sitúan la generación del conocimiento en el marco de las relaciones dinámicas y contextualmente vinculadas, y la evolución más reciente de estas ideas hacia el concepto de la integración del conocimiento (Norman 2009).

Por tanto, desde los comienzos del siglo XXI, algunos investigadores de la complejidad social han tratado el tema del aprendizaje colectivo desde la perspectiva de la persona y sus relaciones (células que van dando vida y moldeando la organización). Asimismo, afirman que la generación del conocimiento y la gestión del aprendizaje han de abordarse de un modo interdisciplinar²².

²¹ Los trabajos de Stacey son bien conocidos por sus teorías sobre la complejidad de las relaciones dentro de las organizaciones.

²² Utilizamos aquí el término interdisciplinar como sinónimo de la integración del conocimiento.

The 21st century is the age of complexity. It is the century where managers realize that, to manage social complexity, they need to understand how things grow. Not how they are built (Appelo 2010: 49).

Análogamente, desde la perspectiva bahá'í la gestión de los colectivos es un asunto complejo, puesto que se asemeja a la salud del cuerpo humano, que requiere de un adecuado equilibrio en la coexistencia de una gran cantidad de elementos que interactúan de forma coordinada y permanente.

4.2. Los rasgos del nuevo liderazgo

Hemos podido ver cómo la gestión de la complejidad en esta nueva era requiere de un cambio de mentalidad: de lo mecánico a lo orgánico. Un corolario importante de este cambio es que hemos de ver a las organizaciones no como un conjunto de elementos que forman una máquina, sino como un ingente número de células que crean tejidos, órganos, aparatos y cuerpos, de forma compleja y muchas veces poco predecible.

Así pues, podemos enumerar al menos tres rasgos esenciales del nuevo modelo de organización, que afectan directamente a la forma en que han de ser lideradas.

- 1) **La persona como centro y motor.** Para gestionar la complejidad de un sistema social hemos de entender y encauzar adecuadamente las capacidades, iniciativas y relaciones de las personas que dan vida al colectivo²³.

El poder de la acción (...) se libera empezando por la iniciativa personal hasta encaramarse al nivel de la voluntad colectiva. En su potencialidad, este poder colectivo, mezcla de las capacidades de las personas, existe en un estado maleable que es sensible a las reacciones múltiples de las personas y a las influencias diversas que operan en el mundo. Para que este poder colme su más noble propósito precisa expresarse por cauces ordenados de actividad²⁴.

- 2) **Toma de decisiones participativa.** La gestión de la complejidad requiere de procesos consultivos dinámicos y de toma de decisiones participativa.

²³ En la concepción bahá'í las relaciones abarcan tres áreas: "la relación del individuo con Dios; asuntos tanto físicos como espirituales que benefician directamente al ser humano; las relaciones entre las personas, y entre las personas y la sociedad" (Casa Universal de Justicia, citado en *Kitáb-i-Aqdas*, Bahá'u'lláh 1999). En cuanto a la relación de la persona con Dios, bien puede entenderse también como la relación de la persona consigo misma.

²⁴ De una carta, de fecha 19 de mayo de 1994, de la Casa Universal de Justicia (máxima institución bahá'í a nivel mundial).

El cielo de la sabiduría divina está iluminada con las luminarias de la consulta y la compasión. Consultad juntos en todos los asuntos, por cuanto la consulta es la lámpara de guía que abre el camino y es lo que confiere entendimiento” (Bahá’u’lláh 2009: 200).

La consulta confiere mayor conciencia y transmuta la conjetura en certeza. Es una luz brillante que, en un mundo lóbrego, abre el camino y guía (Bahá’u’lláh, 2016).

- 3) **Integración del conocimiento.** La gestión de la complejidad precisa de enfoques y métodos de trabajo interdisciplinarios.

El conocimiento es un punto que los necios han multiplicado (Bahá’u’lláh 2010).

Como puede verse, este tipo de gestión organizacional requiere de capacidades, dinámicas y formas de relacionarse que el liderazgo individual no es capaz de desplegar efectivamente.

4.3. El liderazgo institucional

Tal y como ya hemos explicado en el epígrafe 2.1.2, Max Weber abordó la cuestión del liderazgo carismático en el marco de su teoría de la autoridad. En su obra, acuña el término “rutinización del carisma” para explicar cómo la autoridad carismática va derivando en otros tipos de autoridad.

Cuando el líder carismático desaparece —explica— y no hay otro que lo sustituya, la autoridad carismática se va transformando en una autoridad tradicional, de la mano de sus seguidores, y en ciertas formas de autoridad racional-legal, que se concretan en estructuras administrativas y burocráticas.

Weber describe diferentes ejemplos de este proceso. Para él, las religiones constituyen un claro caso de rutinización. Cuando el profeta (líder carismático insustituible) muere y no aparece un claro sucesor, surge una autoridad tradicional, que encarnan los sacerdotes, y otra del tipo racional, que encarnan las instituciones religiosas.

Entre las décadas de 1950 y 1960, el sociólogo Thomas F. O’Dea estudió la institucionalización de las religiones y de las organizaciones en general. La rutinización del carisma de Weber tuvo una clara influencia en sus teorías. En su obra *Sociology of Religion* (1966) enumera 5 dilemas que tienen que afrontar las religiones en sus procesos de institucionalización.

Los 5 dilemas de O’Dea describen las causas de que los movimientos, en general, y las religiones en particular se vayan apartando de sus orígenes y se vayan desnaturalizando paulatinamente, amalgamándose con la cultura del entorno donde aparecen sus seguidores y toman forma sus instituciones.

Sociólogos de diversa índole han aplicado el análisis de estos dilemas estructurales de O’Dea al estudio de la religión, pero no tanto a la investigación sobre movimientos u organizaciones seculares. Algunos teóricos de las organizaciones complejas modernas han reconocido el potencial de trasladar el marco teórico de O’Dea a las relaciones de las organizaciones con su entorno sociopolítico (*Encyclopedia of Religion and Society* 1998).

Desde la perspectiva bahá’í, la cuestión de la sucesión del líder carismático —utilizando la terminología de Weber— es central. No entraremos en los pormenores de esta cuestión. Tan solo diremos que Bahá’u’lláh mismo, antes de su muerte, designó un conjunto de instituciones que debían canalizar su autoridad y garantizar la continuidad del movimiento bahá’í con el objetivo de mantener la fidelidad a sus propósitos y principios originales. Asimismo, Bahá’u’lláh designó de forma clara y sin ambages la línea sucesoria; personas que debían dirigir la comunidad y asegurar el establecimiento de las instituciones del llamado “Orden Administrativo Bahá’í”.

Dado que en la Fe Bahá’í no existe el sacerdocio, la autoridad para gestionar los asuntos de la comunidad recae sobre las instituciones que Bahá’u’lláh ha previsto. Estas instituciones se eligen entre los creyentes bahá’ís, sin candidatura, con voto secreto y de forma universal. Es decir, de un modo democrático.

Por otro lado, Bahá’u’lláh ha previsto la forma en que los miembros de estas instituciones deben tomar sus decisiones: “La Consulta”.

Aunque el modelo de administración de la Fe Bahá’í puede verse desde una perspectiva puramente interna de la organización de esta religión, conviene señalar que en este modelo diseñado por Bahá’u’lláh —sostienen los bahá’ís— yace la semilla de un modelo de liderazgo inédito, que responde a las necesidades de la creciente complejidad de los asuntos humanos.

Desde un punto de vista conceptual, sustituir la autoridad carismática (unipersonal) por una autoridad institucional (colegiada) tiene dos grandes razones:

1) La gestión del poder y la autoridad —un asunto central en la historia de la humanidad— es un tema no resuelto y necesita replantearse desde un punto de vista innovador.

El modelo que ofrece Bahá'u'lláh, plantea la gestión del poder como un proceso bidireccional, continuo y permanente entre los líderes y los seguidores en procesos de comunicación y toma de decisiones descendentes y ascendente. En cierto sentido, Bahá'u'lláh plantea un nuevo tipo de parlamentarismo que, mediante mecanismos éticos, transparentes y eficaces, permite canalizar las iniciativas personales para lograr —en sus palabras— “una civilización en continuo progreso”.

2) La gestión de la complejidad es sumamente más efectiva si las decisiones se toman de forma colectiva (no unipersonalmente) y de forma participativa²⁵. El principal objetivo de este proceso decisorio es encontrar la mayor porción de la verdad del momento, a través del debate desapasionado entre los participantes.

Sus miembros deben reunirse a consultar de modo tal que no surja motivo de resentimiento o discordia. Esto puede lograrse cuando cada miembro expresa con absoluta libertad su propia opinión y expone su argumento. Si alguien se le opusiere, no deberá de ninguna manera sentirse ofendido, pues no puede revelarse el camino recto antes de que los asuntos hayan sido plenamente discutidos. La brillante chispa de la verdad surge sólo después del choque de diferentes opiniones. Si después de la discusión se logra una decisión por unanimidad, enhorabuena; mas si, el Señor no lo quiera, surgieren diferencias de opinión, deberá prevalecer la mayoría de los votos ('Abdu'l-Bahá 2009: 122)

Es importante aclarar que la sustitución de la autoridad carismática por la institucional no significa que desaparezca el liderazgo carismático. Seguirá habiendo personas que por sus capacidades, preparación, logros y servicios jugarán un papel importante en la gestión de los asuntos humanos, y contarán con seguidores a quienes inspirarán con sus palabras y hechos, no obstante, no poseerán un poder formal.

En este sentido, el nuevo modelo de liderazgo institucional que propone la Fe Bahá'í otorga la autoridad (por tanto, el poder) a los órganos colegiados elegidos por los miembros de la comunidad. Estas instituciones han de

²⁵ En este contexto la palabra participativa resume una serie de rasgos y condiciones: todos los miembros de la institución poseen voz y voto, todos están obligados a votar a favor o en contra de una proposición (no existe la abstención) y todos los votos tienen el mismo valor.

funcionar de acuerdo a los principios de la toma de decisiones participativa prevista por Bahá'u'lláh.

5. CONCLUSIONES

Hemos sobrevolado el liderazgo desde una perspectiva académica. Posteriormente hemos analizado algunos rasgos de este fenómeno desde la perspectiva bahá'í.

Como hemos comprobado, existen ciertas teorías del liderazgo que ponen el énfasis en la dimensión ética de la gestión de las organizaciones (ver epígrafe 2.1.2). Estas teorías tienen sus correlatos en la visión bahá'í sobre el liderazgo (ver epígrafe 3.1).

Al mismo tiempo, hemos visto cómo los postulados bahá'ís sobre el liderazgo ponen el acento en la gestión de la complejidad desde una perspectiva orgánica. Las tendencias más actuales de la gestión organizacional están alineadas con esta visión orgánica (ver epígrafe 3.1.2).

Desde nuestro punto de vista, existen al menos tres cuestiones centrales en las que habría una correspondencia entre el punto de vista bahá'í y los postulados más vanguardistas del *management*²⁶:

- 1) Las personas han de estar en el centro de la estrategia de las organizaciones. Esto se consigue, principalmente, mediante una fuerte cultura de iniciativa personal, autonomía y de toma de decisiones participativa.
- 2) Para dar respuesta a la complejidad, es imprescindible trabajar en redes colaborativas de equipos autoorganizados, adaptativos, ágiles, multidisciplinares y colaborativos.
- 3) Las organizaciones han de ser capaces de mantener un adecuado equilibrio entre estructuras centralizadas y descentralizadas, con el objetivo de generar un aprendizaje colectivo y desplegar sus estrategias de forma efectiva.

Por tanto, los líderes que vienen han de estar capacitados para asumir sus responsabilidades en el marco de las anteriores consideraciones.

²⁶ Utilizamos aquí el término *management* en lugar del liderazgo, ya que las 3 cuestiones centrales que aquí se plantean, si bien tienen una gran ligazón con el liderazgo, tienen que ver con la cultura de la organización y, por tanto, con el modo en que se gestionan los asuntos.

La visión tradicional del liderazgo sigue impregnando el funcionamiento de la mayoría de las organizaciones. Muchos de los modelos modernos de liderazgo constituyen versiones más amables y actualizadas de los patrones del liderazgo carismático.

La creciente complejidad de un mundo globalizado y altamente interdependiente ha puesto en jaque al modelo de liderazgo carismático, que tiene grandes dificultades para resolver de forma efectiva los problemas de este nuevo mundo.

La principal innovación que introduce la Fe Bahá'í —una aportación inédita— es el concepto de liderazgo institucional, que aboga por un liderazgo colegiado en lugar del liderazgo unipersonal.

El modelo institucional bahá'í no es un concepto meramente teórico sino una forma práctica de ejercer el liderazgo. Han transcurrido cerca de 60 años desde que la Comunidad Bahá'í empezó a liderarse completamente por las instituciones que Bahá'u'lláh mismo estableció. Estamos, por tanto, ante una nueva forma de liderazgo que funciona en el día a día de una comunidad mundial de más de siete millones de miembros, establecidos en todos los países del mundo. Sus resultados son visibles.

El liderazgo no es una mera noción teórica, sino una forma de actuar cotidiana. Por tanto, no solo es necesario describir en qué consiste el liderazgo que viene, sino también aprender a abordar sus retos de forma más efectiva en el día a día.

Ridiculizar, invisibilizar, ocultar información, menospreciar, culpabilizar y avergonzar, técnicas ampliamente usadas para dominar y manipular (Ås 1979), hoy día se reconocen como prácticas dañinas y censurables, incluso punibles dependiendo de su naturaleza y grado.

Por ello, la dimensión ética del liderazgo es un tema al que cada vez se le presta mayor atención. Hay un sentir creciente en que es necesario modular la gestión de las organizaciones con unos valores morales y espirituales que nos permitan afrontar los retos actuales de un modo más integral (no solo desde la dimensión material).

La unidad, la justicia, la cooperación y la reciprocidad son algunos de esos valores morales que los líderes que vienen necesitan poseer, aplicar y defender en el ejercicio de sus responsabilidades.

BIBLIOGRAFÍA

- ‘Abdu’l-Bahá. 2009. *Selección de los Escritos de ‘Abdu’l-Bahá*. Terrassa: Editorial Bahá’í de España.
- ‘Abdu’l-Bahá. 2011. *Tabla de ‘Abdu’l-Bahá dirigida al Dr. Augusto Forel*. Terrassa: Editorial Bahá’í de España.
- Appelo, J. 2011. *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Addison-Wesley Professional (Kindle Edition).
- Ås, B. 1979. "Las cinco técnicas dominantes" (De fem hersketeknikker), *Anuario de derecho de la mujer (Årbog for kvinderet)*, 1979(4): 55-88. Copenhagen: Juristforbundets forlag.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & Mayo, D. R. (2004). "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors", *Leadership Quarterly*, 15(5): 801–823. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2004.09.003>.
- Bahá’u’lláh. 1999. *El Kitáb-i-Aqdas, el Libro Más Sagrado*. Terrassa: Editorial Bahá’í de España.
- Bahá’u’lláh. 2006. *El llamamiento del Señor de las Huestes*. Terrassa: Arca Editorial.
- Bahá’u’lláh. 2009. *Tablas de Bahá’u’lláh reveladas después del Kitáb-i-Aqdas*. Terrassa: Editorial Bahá’í de España.
- Bahá’u’lláh. 2010. *El Kitáb-i-Iqán, el libro de la certeza*. Terrassa: Editorial Bahá’í de España.
- Bahá’u’lláh. 2016. Recopilaciones Vol I: 391, en *La Consulta*, editado por el Departamento de Investigación de la Casa Universal de Justicia. Terrassa: Editorial Bahá’í de España.
- Bahá’u’lláh. 2017. *Pasajes de los Escritos de Bahá’u’lláh*. Terrassa: Editorial Bahá’í de España.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

- Bass, B.M. 1990. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., Berson, Y. 2003. "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-213. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17 (6): 595–616. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.
- Brown, M.E., Treviño, L.K., Harrison, D.A. 2005). "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2): 117-134. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harp & Row.
- Encyclopedia of Religion and Society*. 1998. AltaMira Press.
- Feser, C., Rennie, M. & Nielsen, N.C. 2018. *Leadership at Scale: Better leadership, better results*. John Murray Press (Kindle Edition).
- Fleishman, E. A. 1953. The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1): 1–6. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0056314>.
- Forrester, J.W. 1995. "The beginning of system dynamics", *The McKinsey Quarterly* 1995(4). <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-beginning-of-system-dynamics>.
- Fry, L. W. 2003. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14 (6): 693–727. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>.
- Fry, L. W. 2005. "Toward a theory of spiritual well-being and corporate social responsibility through spiritual leadership", en R. Giacalone, C. Jurkiewicz & C. Dunn (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate responsibility*. Greenwich, CN: Information Age Publishing.

- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. & Walumbwa, F. 2005). "Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development". *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>.
- Gill C. & Caza A. 2018. "An Investigation of Authentic Leadership's Individual and Group Influences on Follower Responses". *Journal of Management*, 44(2): 530-554. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206314566461>.
- Gordon, A. & Yukl, G. 2004. "The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities", *German Journal of Human Resource Research*. 359(3). DOI: <https://doi.org/10.1177/239700220401800307>.
- Gradner, W.L., Lowe, K.B., Meuserc, J.D., Noghania, F., Gullifor, D.P. & Cogliser, C.C. 2020. "The leadership trilogy: A review of the third decade of *The Leadership Quarterly*", *The Leadership Quarterly*, 31(1): 1-26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379>.
- Gradner, W.L., Lowe, K.B., Moss, T.W., Mahoney, K.T. & Cogliser, C.C. 2010. "Scholarly leadership of the study of leadership: A review of *The Leadership Quarterly's* second decade, 2000–2009, *The Leadership Quarterly*, 21(6): 922-958. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.003>.
- Halpin, A.W. & Winer, B.J. 1957. "A factorial study of the leader behavior descriptions". En R.M. Stogdill and A.E. Coons (eds), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Harari, Y.N. 2017. *Homo Deus*, Barcelona: Debate.
- Hemphill, J. K. & Coons, A. E. 1957. "Development of the leader behavior description questionnaire". En R. M. Stogdill and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University: 6–38.
- House, R.J. 1977. A 1976 theory of charismatic leadership. Pp. 189-207, in *Leadership: The cutting edge*, edited by J. G. Hunt & L. L. Larson. Carbondale: Southern Illinois University Press.

- House, R.J., Aditya, R.N. 1997, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?", *Journal of Management*, 23(3): 409-473. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>.
- Isaacson, W. 2019. *Los innovadores*, Ciudad de México: Debolsillo.
- Kerr, S., Jermier, J. M. 1978. "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3): 375–403. DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5).
- Kruger, M., & Seng, Y. 2005. "Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions", *The Leadership Quarterly*, 16 (5): 771–806. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.007>.
- Laloux, F. 2017. *Reinventar las organizaciones*, Barcelona: Arpa Editores.
- Manz, C.C. 1986. "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations", *Academy of Management Review*, 11(3). DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232>.
- Manz, C.C., Sims, H.P. 1980, "Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective", *Academy of Management Review*, 5(3). <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288845>.
- Norman, C.D. 2009. "A Review of 'Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation,' by Ralph Stacey", *Complicity An International Journal of Complexity and Education*, 6(2): 159-162. DOI: <https://doi.org/10.29173/cmplct8828>.
- Rabbani, Sh. E. 1994. Citado en Departamento de Investigación de la Casa Universal de Justicia (Ed.), *Conservación de los recursos de la Tierra*. Terrassa: Editorial Bahá'í de España.
- Rabbani, Sh. E. 2014. *El orden mundial de Bahá'u'lláh*, Terrassa: Editorial Bahá'í.
- Richardson, G. 2011. "Reflections on the Foundations of System Dynamics", *System Dynamics Review* 27(3): 219-243. DOI: <https://doi.org/10.1002/sdr.462>.

Stacey, R., Griffin, D., & Shaw, P. 2000. *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking*. New York: Routledge.

Stacey, R.D. 2001. *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*. New York: Routledge.

Stogdill, R.M. 1974. *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York: Free Press.

Tead, O. 1935. *The art of Leadership*. New York: McGraw-Hill.

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., Peterson, S.J. 2008. "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure", *Journal of Management*, 34(1): 89-126. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.

Weber, M. 2002. *Economía y sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

Wright, R. 2001. *Nonzero: The Logic of Human Destiny*, New York: Vintage (Kindle Edition).

Yukl, G.A. 2013. *Leadership in Organizations*, Boston: Pearson.

Yukl, G.A., Van Fleet, D.D. 1992. "Theory and Research on Leadership in Organizations". Vol. 3, pp. 147-197, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, edited by M.D. Dunnette & L.M. Hough. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Zaccaro, S.J. 2007. "Trait-based perspectives of leadership", *American Psychologist*, 62(1): 6-16. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>.