



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,
Comillas ICADE

Cómo liderar en estos tiempos de continuo cambio

Autor: Bruno Antoñanzas Aguirre
Directora: María Belén Aldecoa Martínez
Clave académica: 201703424

ÍNDICE:

1. Resumen	3
2. Introducción	4
2.1 Objetivos.	4
2.2 Metodología.	5
2.3 Partes principales del TFG.	5
3. Liderazgo	6
3.1 Definición de liderazgo.	6
3.2 Tipos de líderes organizacionales.	7
3.3 Evolución de los líderes en las organizaciones.	9
4. Análisis de la situación actual	11
4.1 Cambio en las empresas.	11
4.2 Cambios tecnológicos.	15
4.3 Trabajos más internacionales.	17
4.4 Cambio cultural dentro de las empresas.	18
5. Cualidades de un líder	20
5.1 Cualidades más importantes de un líder.	20
5.2 Nuevas competencias del líder abierto al cambio.	21
5.3 Comparación entre los líderes de antes y los actuales.	22
6. Conclusiones	25
7. Bibliografía	26

1. Resumen

El presente trabajo se centra en estudiar y analizar las diferentes cualidades que debe poseer un líder organizacional en estos momentos en los que los cambios son continuos, la incertidumbre habita en las empresas y las relaciones han cambiado. Para ello hemos analizado los diferentes tipos de líderes que se encuentran en las organizaciones, hemos hecho un repaso de la evolución de las organizaciones en los últimos siglos, destacando la figura del líder y su manera de actuar, y por último hemos comparado los líderes actuales con los de antes, aportando las cualidades nuevas y necesarias que les diferencian para de esta forma reconocer las características que se necesitan para liderar una empresa en estos momentos de constantes cambios.

Palabras clave: Líder organizacional, tipos de liderazgo, cambio, organización, incertidumbre, cualidades del líder.

Abstract

This paper focuses on studying and analyzing the different qualities that an organizational leader must possess in these times in which changes are continuous, uncertainty inhabits companies and relationships have changed. To do this we have analyzed the different types of leaders found in organizations, we have made a review of the evolution of organizations in recent centuries, highlighting the figure of the leader and his way of acting, and finally we have compared the current leaders with those of before, providing the new and necessary qualities that differentiate them in order to recognize the characteristics needed to lead a company in these times of constant change.

Keywords: Organizational leader, types of leadership, change, organization, uncertainty, qualities of a leader.

2. Introducción

En este trabajo vamos a intentar estudiar las cualidades y comportamientos que deberían de poseer o adquirir los líderes de las empresas actuales ya que estamos en un momento en el que los cambios son constantes, la incertidumbre es un hecho y las relaciones entre las personas de un grupo han cambiado.

El concepto de líder es algo bastante conocido y tratado por la sociedad en estos momentos. Después de numerosos estudios guiados por muchos estudiosos del tema se han intentado obtener definiciones de lo que son los líderes y el liderazgo, pero no se ha podido llegar a un acuerdo de ello. Esto es así debido a que los líderes al ser personas individuales son diferentes. Estas diferencias hacen que personas completamente opuestas sean capaces de realizar un liderazgo igual de bueno en una organización. Por tanto, no se puede afirmar de una manera científica como debería comportarse un líder en cada momento, aunque si que podemos destacar las cualidades y características que deberían de tener y mostrar a los miembros de las organizaciones para ser un buen líder.

Debido a los diferentes y continuos cambios que se producen de una manera veloz en las organizaciones actuales, el líder tiene que ser una persona que sepa afrontarlos al igual que saber guiar a su equipo de trabajo para sobreponerse a ellos. A su vez debe adaptarse a las diferentes nuevas tecnologías que se utilizan en las empresas y a gestionar grupos que incluso en ocasiones se componen de personas que viven en regiones diferentes del mundo.

2.1 Objetivos.

El objetivo principal de este trabajo es el estudiar la manera de liderar que tiene que aplicar un líder organizacional en estos momentos de continuo cambio, donde las relaciones son virtuales y las estructuras poco definidas.

Otro objetivo que pretende abordar este trabajo es el de ver la evolución que han sufrido las empresas en los últimos tiempos debido a los cambios permanentes que se han dado en diferentes campos de investigación y que han hecho a las empresas adaptarse a ellos para poder ser sostenibles.

El tercer objetivo que tenemos en este trabajo es el analizar la evolución del líder dentro de las empresas teniendo en cuenta diferentes aspectos como la evolución que hemos sufrido como personas, los cambios que se han producido en la sociedad, los avances tecnológicos que se han ido dando en las empresas, los estudios y conocimientos que han hecho cambiar la manera de relacionarnos con los otros miembros de los grupos y la internacionalización y globalización en la que actualmente estamos inmersos.

El último objetivo del trabajo es el de mostrar las cualidades que deben tener o adquirir los líderes organizacionales en estos días ya que con todos los cambios que se producen y se han producido deben estar presentes en ello para poder realizar sus funciones de una manera correcta y que ayude tanto a la organización como a los trabajadores que forman parte de sus grupos de trabajo.

2.2 Metodología.

Para realizar este trabajo y conseguir cumplir los diferentes objetivos citados anteriormente, hemos estudiado y analizado numerosas fuentes, las cuales aportaban información acerca de los temas necesarios para la ejecución de este documento.

En su gran mayoría las fuentes de las cuales nos hemos informado se encuentran de manera online, estando escritas por numerosos estudiosos del tema del liderazgo y de las organizaciones. De la misma manera también se ha recogido información de algunos estudios acerca de las características que deben poseer los líderes actuales las cuales se basaban en datos cualitativos obtenidos en diferentes encuestas.

2.3 Partes principales del TFG.

El TFG está compuesto por cuatro grandes bloques los cuales se podrían categorizar como una introducción al trabajo, la definición de líder al igual que la diferenciación entre los tipos que hay. Posteriormente un repaso de la evolución de las organizaciones en los últimos tiempos con los avances y cambios que se han producido en ellas y por último recogemos las cualidades que han tenido los líderes y cuales deben tener los líderes en estos momentos.

En la primera parte del trabajo hemos realizado una breve introducción y resumen en la que hemos mostrado los objetivos y motivos por los que hemos realizado el trabajo acerca del líder en estos tiempos de continuo cambio.

En la segunda parte hemos comparado las principales diferentes teorías y definiciones que se han hecho acerca de los líderes y del liderazgo en la cual podemos encontrar los tipos de líderes y la evolución que han ido teniendo a lo largo de la historia en las organizaciones.

La tercera parte estudia a las organizaciones desde la revolución industrial hasta nuestros días, viendo como han cambiado y se han adaptado a los nuevos avances que se han ido dando, los cambios que se han producido en la sociedad debido a diferentes motivos como las guerras mundiales o la aparición del internet.

Por último, en la cuarta parte del trabajo hemos realizado una recopilación de las diferentes cualidades que han de tener los líderes de las organizaciones al igual que hemos visto que nuevas características deben de tener o obtener los nuevos líderes para llevar de una correcta manera a los miembros de sus equipos de trabajo.

3. Liderazgo

Desde el comienzo de la humanidad la figura de líder ha tenido una gran importancia para el desarrollo de los colectivos. Es por ello por lo que se han estudiado en numerosas ocasiones las características y condiciones que deben tener las personas para poder llegar a ser uno. Los líderes no solo son aquellas personas encargadas de llevar a grandes grupos de personas o de generar un gran impacto, también hay líderes en cada grupo de la sociedad en donde vivimos. En este trabajo nos vamos a centrar en el líder organizacional.

3.1 Definición de liderazgo.

Aunque el liderazgo haya estado presente desde el comienzo de la humanidad, no ha sido hasta el siglo XX cuando se comenzó a estudiar y a tratar de definir. Según Burns (1978) “El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos” (citado en Guibert, 2010, pág. 186). Ha habido numerosos intentos de definir como debería de ser un líder, pero por el momento no se ha llegado a una definición que sea aceptada por todos.

Si nos preguntamos cual sería la definición de líder no sabríamos contestar con una verdad absoluta ya que para cada ámbito (política, empresas, amigos, familia...) los líderes tienen comportamientos distintos y todos son aceptados.

Según la Real Academia Española la definición de líder sería una de las siguientes:

1. m. y f. Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.
2. m. y f. Persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, especialmente en una competición deportiva.

La definición de liderazgo al ser algo más individual y único para cada persona, se podrían separar los enfoques de las definiciones en 5 grandes grupos:

- Los que entienden el **liderazgo como influencia**. Estas definiciones se basan en que el líder para ser bueno tiene que influir en los comportamientos, actitudes, opiniones y elecciones de las personas. Defensores de este enfoque podrían ser William Allan Cohen se puede ver reflejado claramente en su libro *The Art of a Leader* o Joseph C. Rost en *Leadership for the Twenty-first Century*.
- Los que entienden el **liderazgo como cambio**. Estos describen el liderazgo como un proceso de cambio avalado por la influencia social y persuasión. Para que el liderazgo sea eficaz el cambio es fundamental. Para Schein (1984) el líder es el encargado de iniciar procesos de cambio en la cultura para así adaptarse a los nuevos tiempos.
- Otros entienden el **liderazgo como servicio**. También nombrado liderazgo en valores humanos, indica que los líderes deben de liderar sirviendo y ayudando al resto para que puedan ser las mejores versiones de cada uno. Defensores de estas ideas serían Robert K. Greenleaf o Max De Pree.

- También se define el **liderazgo como carácter**. Para los defensores, el carácter del líder es una parte fundamental y necesaria para que el liderazgo sea efectivo. Para el General H. Norman Schwarzkopf el liderazgo es una combinación de estrategia y carácter, pero resaltaba que de tener uno mejor dejar de lado la estrategia.
- El último sería el **liderazgo como desarrollo**. La capacidad que debe de tener el líder es la de desarrollar al grupo de personas a las que lidera, formando nuevos líderes. Para Jack Welch el éxito del líder se da al hacer crecer a los demás.

Por tanto, la definición de liderazgo es única para cada individuo y en cada situación, ya que dependiendo de lo que se necesite de un líder, uno que se basa en un tipo de liderazgo puede ser mucho más eficaz que otro que sea muy eficiente en una situación diferente. Por tanto, aunque los líderes pueden tener características de varias de estas teorías, en diferentes situaciones se debería de actuar de maneras distintas.

3.2 Tipos de líderes organizacionales.

Como hemos comentado anteriormente, los líderes tienen diferentes maneras y métodos de liderar en una organización. Dependiendo de la situación de la empresa (cultura, capacidad de los empleados, situación económica por la que pasan...) es posible que un líder tenga que actuar de una manera diferente a si la empresa tiene otra situación completamente opuesta.

Es por ello por lo que podemos dividir los tipos de líderes en 2 grupos. El primero sería de aquellos líderes que están enfocados a la tarea. La intención que tienen este tipo de líderes es que los miembros del grupo cumplan sus objetivos. Para ello van a tratar de llegar a las metas que se proponen de la manera que se necesite

Por el contrario, el segundo tipo de líderes son los que están más enfocados a las personas. Estos no tienen como objetivo principal las tareas, sino que se centran más en las personas que las realizan y en que estas sintiendo integradas realicen sus funciones.

Los líderes orientados hacia la tarea tienen un fin común al cual se puede llegar por diferentes vías. Son muy buenos para ordenar, organizar, planificar o mandar a los grupos, pero también cabe destacar que no se centran mucho en el bienestar de los trabajadores y esto puede causar algunos problemas. Dentro de este grupo orientado a la tarea, se pueden apreciar algunos subgrupos los cuales tienen diferentes maneras de liderar estando enfocados en la tarea.

- El liderazgo transaccional tiene como principio el que los miembros del equipo obedecen a todo lo que les ordene su líder. Este consigue que los miembros se esfuercen para conseguir los objetivos, aunque también hay que mencionar que al tener el poder pueden controlar mediante diferentes vías a los trabajadores. Un ejemplo podrían ser los bonus económicos por realizar correctamente los objetivos propuestos.

- Otro tipo de liderazgo orientado a la tarea es el autoritario. Este tipo de liderazgo sería uno de los más extremos del grupo, ya que todas las decisiones se toman por la dirección y los empleados no tienen oportunidad de exigir nada. Este tipo de liderazgo sobretodo se da en empresas en las cuales los trabajadores no tengan muchos conocimientos y aunque haya desventajas, las ventajas de tomar el control total tienen un peso mayor. El feedback que suele dar a los empleados está centrado en las tareas que han realizado mal los miembros con la intención de que mejoren para las próximas veces.
- Por último, está el liderazgo burocrático. Estos basan todo lo que realizan en lo que está planificado. Es un líder el cual sigue todas las reglas a rajatabla, haciendo que todas las tareas se realicen de manera precisa. Este tipo de líder puede encajar muy bien en un momento en el que la organización necesite correr los mínimos riesgos posibles ya sea porque está en juego la propia empresa o se necesiten hacer las cosas de manera perfecta.

Cabe destacar que este tipo de liderazgo no tiene porque generar tensión en las organizaciones, aunque lo incita más que el otro grupo. Ese tipo de liderazgo es muy efectivo en determinados momentos por los que pasan las empresas. Por ejemplo, en un momento de cambio en el que los miembros del grupo no tienen del todo claro hacia donde dirigir su trabajo, un líder que posea características enfocadas a la tarea puede encajar de una muy buena manera en la organización.

Por otro lado, están los líderes orientados a las personas o relaciones. Este tipo de liderazgo también tiene como objetivo que la empresa cumpla con sus objetivos, pero en vez de enfrentarse directamente con ellos, lo que intenta es mediante el trato de las personas que los objetivos se vayan cumpliendo. Al igual que en el liderazgo orientado a la tarea, este también tiene varios subgrupos los cuales representan a diferentes tipos de líderes orientados a las relaciones.

- El primero de ellos sería el líder visionario. Este tipo de líderes determina una dirección concreta a la que hay que llegar como grupo, pero no determina como hay que llegar a ella. La gran cualidad que poseen este tipo de líderes es el dar sentido al trabajo y sintonizar unos objetivos compartidos. Deja espacio a los miembros para experimentar e innovar asumiendo ciertos riesgos. Es un liderazgo apropiado en momentos de cambio en la empresa ya que consigue reforzar una nueva visión y una visión clara.
- El segundo de ellos sería el líder coach. Este mediante la confianza y entendimiento de los miembros del equipo conecta los objetivos personales con los de la empresa. En vez de centrarse en cumplir los objetivos a corto plazo intenta ayudar a las personas a mejorar para que en un futuro sean mejores profesionales. Por tanto, este tipo de líder sería apropiado cuando se necesite mejorar el desempeño de los empleados cuando existe un plazo.

- El tercer líder orientado a las personas sería el líder afiliativo. Este sería el líder más personal. Se basa en compartir sus sentimientos con los miembros del grupo fortaleciendo las relaciones. Tiende a esforzarse en satisfacer a los demás, centrándose en su mayoría en los aspectos positivos de cada uno. Este tipo de liderazgo es muy útil en momentos en los que se requiera crear equipo y fortalecer las relaciones, aunque a su vez al centrarse en lo positivo puede tender a generar mediocridad al grupo.
- Por último, está el líder democrático o participativo. Este intenta involucrar a todo el equipo, haciéndoles partícipes de las decisiones que hay que tomar. Escuchando las aportaciones que hacen los miembros consigue mantener un buen clima laboral al igual que la moral elevada. Es de gran utilidad este tipo de líder cuando se necesita llegar a acuerdos con los empleados, aunque también puede generar una falta de un líder claro ya que las decisiones se toman entre todos.

Este tipo de líderes orientados a las personas o relaciones, suelen ser más útiles en momentos en los que las empresas están algo más consolidadas y se requiere de ellos que mejoren las relaciones en los grupos de trabajo para intentar obtener algo más de eficiencia.

Según un estudio realizado por Cuadrado Guirado, Molero Alonso & Navas Luque (2003) en el que diferencian los estilos de liderazgo que suelen realizar los hombres y las mujeres en las organizaciones, indican que las mujeres son más propensas a utilizar un liderazgo basado en las relaciones o personas mientras que los hombres tienden a apoyarse más en el liderazgo orientado a las tareas. También cabe destacar que desde el año de la publicación las organizaciones han cambiado en muchos aspectos para adaptarse a la sociedad y por ello es posible que estos datos puedan haber variado desde entonces ya que en la actualidad existen un mayor número de líderes enfocados a las relaciones que a las tareas.

3.3 Evolución de los líderes en las organizaciones

A lo largo de los años, los líderes en las organizaciones han ido adaptándose a las respectivas situaciones que iban ocurriendo. Esto es así debido a los numerosos cambios que se han ido dando en las empresas. Al igual que en las empresas se han ido produciendo cambios, los líderes también han tenido que cambiar con ellas para gestionar de manera correcta a los grupos de trabajo.

Situando las primeras organizaciones hace miles de años, cuando los primeros hombres se juntaban para realizar los trabajos de una mejor manera y eficiente, el líder ya tenía un papel muy importante. Durante mucho tiempo el líder era el encargado de organizar y ordenar a los miembros para que el trabajo saliese delante de una manera más sencilla.

A partir de la revolución industrial en la que las empresas comenzaron a tener un mayor tamaño, la figura del líder tomó una relevancia mayor en las organizaciones. Es por ello por lo que a partir de estos años se comenzó a estudiar la figura del líder y que cualidades debía de tener para ser bueno.

Al comienzo de esta nueva etapa el líder prácticamente en todas las organizaciones tenía un mismo objetivo, el producir el máximo número de bienes para generar beneficios. Es por ello por lo que, en su mayoría, los líderes de las organizaciones adquirirían un estilo de liderazgo basado en las tareas. Como los empleados de la mayoría de las organizaciones apenas tenían conocimientos empresariales, el líder que se necesitaba era un líder autoritario que impusiese sus normas y dirigiese a cada uno para conseguir producir de una manera eficiente.

Este tipo de líderes en las organizaciones estuvo presente durante un periodo largo, ya que las empresas hasta el siglo XX tenían un objetivo principal, el cual era el producir sus bienes de la manera más eficaz. Una vez estudiado y entendido que las empresas estaban formadas por personas capaces de aportar mucho más a las organizaciones, el estilo de liderazgo dejó de estar tan enfocado a las tareas en ciertos sectores ya que entendían que el factor humano podía ser de gran utilidad.

Este proceso de adaptación al nuevo estilo de liderazgo tardó varios años en consolidarse debido a que los líderes que llevaban tiempo trabajando con el estilo orientado a la tarea consideraban que era mejor y más eficaz para la compañía. Actualmente en las organizaciones nos podemos encontrar ambos tipos de líderes los cuales aun teniendo enfoques distintos pueden liderar de una manera correcta y eficiente. Dependiendo de las situaciones que transcurran en la empresa, es posible que se requiera un líder de un tipo mientras que en otras el otro tipo de liderazgo sea más conveniente para llevar a un equipo.

Actualmente con el entorno tan cambiante en el que vivimos los líderes se tienen que adaptar a nuevas formas de liderar. Por ejemplo, tras la aparición de la pandemia provocada por el virus COVID-19 en la que las personas han dejado de ir todos los días de manera presencial a trabajar, el líder se ha tenido que adaptar de una manera veloz a los cambios que esto supone. Las relaciones han cambiado ya que no es posible el trato que se tenía con anterioridad, y en diversas empresas el liderazgo orientado a la tarea vuelve de alguna manera ya que es de gran importancia controlar que los objetivos de cada miembro de la organización se cumplen. En estos tiempos de continuo cambio las empresas requieren de un líder capaz de adaptarse en cualquier momento a diferentes situaciones desconocidas. Es por ello por lo que desde hace unos pocos años la capacidad de adaptarse al cambio ha pasado a ser una cualidad de gran importancia para muchos líderes organizacionales.

Los líderes de las organizaciones han pasado de ser personas con experiencia en la empresa y que supiesen llevar al grupo de trabajo, a ser personas que a parte de saber liderar a las personas tengan capacidad de cambio. Al estar en un momento de continuo cambio en el que no se conoce cuando puede ocurrir una transformación, el líder debe tener las capacidades y cualidades necesarias para poder afrontar el cambio a la vez de conseguir que los miembros de su grupo se adapten a el.

4. Análisis de la situación actual

Desde hace muchos años y con todos los avances que se han ido descubriendo, tanto las empresas como las personas hemos cambiado en gran medida. Durante los últimos años, impulsados por las nuevas tecnologías, el ser humano ha desarrollado nuevos comportamientos los cuales son importantes de conocer a la hora de liderar una organización.

El avance de las tecnologías sumado con la globalización, han llevado a que los grupos de trabajo estén más abiertos a los cambios. Sin ir más lejos, desde comienzos del siglo XXI el internet cada año ha ido creciendo al 100%, impulsando numerosos avances en muchos sectores de gran importancia para la sociedad. Al haber más empresas internacionales en las cuales empleados de diferentes países tienen que estar en contacto, la comunicación de los miembros de un equipo puede variar mucho. Es por ello por lo que un líder de un grupo internacional en el que los miembros trabajan en diferentes localizaciones tiene un papel diferente al que se tenía en tiempos pasados.

4.1 Cambio en las empresas.

Para examinar el cambio que se ha producido en las empresas, nos vamos a centrar en la evolución que ha ocurrido después de la revolución industrial. Las empresas a lo largo de estos años han ido variando sus estrategias, culturas, propósitos, con la idea de adaptarse a las sociedades en las que han convivido. El cambio es algo necesario para que las empresas puedan ser sostenibles en el tiempo, y es por ello por lo que se han ido adaptando a lo largo de estos años a las demandas de los colectivos que han entrado en contacto con ellas.

A continuación, vamos a realizar un análisis del transcurso de los cuatro siglos posteriores a la revolución industrial, aportando las características más relevantes y los cambios que han ido ocurriendo en las empresas.

En el siglo XVIII a comienzos de la revolución industrial aparecen las primeras fábricas y con ellas las primeras empresas que producían a gran escala. En este periodo los empresarios tenían como objetivo el producir la mayor cantidad de bienes con el fin de obtener los mayores beneficios. Esto hizo que durante ese periodo surgiesen multitud de empresas lideradas por empresarios e inversores los cuales mediante la compra de máquinas y con ayuda de la mano de obra fabricaban sus productos. En este momento de la historia, el capital humano era un recurso más en la cadena de producción del cual no se podía prescindir, pero al haber tantos trabajadores interesados en trabajar, el trato que se les daba no era el apropiado. Al existir una demanda tan grande de trabajo en estas nuevas empresas, mientras que los empresarios tenían una oferta limitada, llevó a un punto de equilibrio en el cual los empleados tenían una remuneración muy baja. Es por ello por lo que con los objetivos de producir al máximo al igual que maximizar los beneficios, los trabajadores de estas fábricas tenían unas condiciones inadecuadas. En estos tiempos había una fuerte diferenciación entre clases sociales, lo cual trasladado a la empresa significaba una fuerte y dura dirección por parte de los directivos hacia los empleados. Por ello las estructuras u organigramas que tenían eran muy lineales y marcados para que todos conociesen que personas tenían el control de la organización.

En el siglo XIX comienza la segunda revolución industrial, en la cual con las mejoras de la tecnología se comenzó a producir en masa una cantidad de productos mayor a la del siglo pasado. A esta producción le ayudó en gran medida la expansión del comercio internacional ya que en esta época el comercio exterior tuvo un crecimiento considerable. En este momento, al igual que en la primera revolución, se necesitan grandes inversiones para crear estas empresas productoras. Los empresarios seguían teniendo el mismo estilo de dirigir las empresas, tratando de maximizar beneficios sin tener en cuenta las necesidades que podían tener los trabajadores de sus empresas. A raíz del crecimiento del comercio exterior se crearon empresas más internacionales las cuales producían bienes para otros países, aunque todo esto siguió incitando las pésimas condiciones de trabajo de los empleados. Esto fue debido a que con el libre comercio también estaba presente la libre circulación de personas entre países, haciendo que los trabajadores fuesen a trabajar a las zonas productoras sabiendo que iba a ser más fácil encontrar trabajo. Las estructuras de las empresas se mantenían de una manera similar a las del siglo pasado habiendo una clara diferencia entre los puestos que ocupaba cada trabajador en la organización.

En el siglo XX las empresas siguen teniendo como objetivo la producción, aunque es importante destacar la separación que hay entre los directivos de las empresas y los inversores. En este momento los accionistas lo único que buscaban eran los beneficios que generase la empresa, mientras que los directivos a parte de buscar el buen funcionamiento de la empresa se seguían centrande en producir grandes cantidades para poder aportar mayores beneficios a los inversores. En este momento las administraciones de las empresas alcanzaron una mayor relevancia debido a que si hacían una buena gestión, la eficiencia de la producción era mayor. Con las llegadas de las guerras mundiales el comercio internacional decreció en gran medida hasta la mitad de siglo que tras el tratado de Bretton Woods volvió a crecer. Esto hizo que el comercio decreciese sobretodo en los países involucrados en las guerras mundiales y posteriormente con el librecambismo creciese con mucha fuerza. Las estructuras de las organizaciones se mantenían de una manera lineal, pero con una notable mejoría en el trato a las personas que tenían un puesto inferior. Los trabajadores ya contaban con ciertas regularizaciones que les defendían contra las empresas que les explotaban.

Según Drucker (1998:324-326) en el siglo XX ocurrieron una serie de transformaciones trascendentales y fundamentales tanto en la economía como en lo social. Afirmaba que para que las empresas consiguiesen el éxito deberían asimilar estos nuevos cambios. Uno de estos descubrimientos ha sido el internet que abrió una nueva manera de entender y ver el mundo.

Actualmente en el siglo XXI, con los avances tecnológicos que se han producido, la manera de hacer negocios ha cambiado drásticamente. Al estar en un momento muy globalizado y gracias a las tecnologías, tanto empresas grandes como pequeñas pueden conseguir entrar en mercados que estén en otras regiones del mundo de una manera viable. También mediante el uso del internet se ha producido un cambio en la sociedad que ha llevado a ver que el capital intelectual que poseemos las personas es mucho más importante que solo el factor trabajo. A su vez, la mentalidad de la mayoría de la sociedad ha cambiado, esto es debido a los diferentes estudios que se han hecho y publicado acerca de las responsabilidades que deben de tener las empresas. Al ser un momento en el que todos estamos conectados entre nosotros gracias al internet, las acciones que tomen las empresas van a estar siempre vigiladas y juzgadas. A partir de aquí, las empresas no solo tienen que dar explicaciones sobre sus actos a los accionistas, sino que deben de tener en

cuenta al resto de los *stakeholders*. Estos grupos de interés actualmente tienen mucho que ver con el funcionamiento y sostenibilidad de la empresa, ya que si uno de ellos no está de acuerdo con como actúas puede llevar a una mala imagen y con ello la pérdida de reputación. En estos años las estructuras de las empresas han cambiado en gran medida ya que han pasado muchas organizaciones de tener un organigrama algo más lineal a tener unas estructuras poco definidas. Esto genera que los trabajadores se sientan más importantes en las organizaciones ya que, aunque si que haya una mínima estructura, el poder aportar en diferentes decisiones normalmente conlleva a una mayor satisfacción como profesional.

Los nuevos avances que se han producido han generado una sociedad más consciente y poderosa, acarreado que las empresas se hayan tenido que adaptar para poder ser sostenibles. Es por ello por lo que desde hace unas décadas la gran mayoría de empresas han tenido que comenzar a cambiar parte de ellas para poder seguir adelante en estos nuevos tiempos.

Actualmente y debido al virus que apareció en 2019, las empresas también se han tenido que adaptar a un nuevo cambio. Sin ir más lejos, en España durante el transcurso de la pandemia se tuvo que confinar al país entero en sus casas haciendo imposible el ir a la mayoría de las oficinas a trabajar. Esto lo que ha supuesto ha sido un cambio tanto físico como mental para la mayoría de los trabajadores que han tenido que adaptarse de una manera veloz a un nuevo modo de trabajo.

Gracias a el avance de las tecnologías y del conocimiento que tiene la sociedad de ellas, los cambios que se han realizado en la mayoría de las organizaciones, aun siendo costosos se han producido de una manera correcta. Al tener que trabajar desde casa nos hemos dado cuenta de que ciertas funciones como por ejemplo ir a trabajar a las oficinas pueden llegar a ser prescindibles en ciertos momentos. Esto ha supuesto un cambio de mentalidad para muchas empresas ya que, aunque por el momento no puedan tener a toda la plantilla de manera presencial por motivos de seguridad sanitaria, han comenzado a dar cierta libertad a los trabajadores para decidir desde que lugares prefieren trabajar.

Desde hace varios años, diferentes empresas sobretodo tecnológicas, comenzaron a cambiar la manera de entender el trabajo dando numerosas libertades a sus trabajadores a cambio de que cumpliesen los objetivos marcados. Esto ha supuesto un cambio entre las horas que se tenían que trabajar para cumplir con tu trabajo y la libertad horaria que hay actualmente en ciertas empresas.

A su vez, desde hace unos años y con Amazon como empresa de referencia, las organizaciones han comenzado a enfocar tanto los productos como los servicios a que el cliente este satisfecho. Las empresas han pasado de producir para obtener beneficio a intentar satisfacer de la mejor manera las necesidades de los clientes para así aumentar su cuota de mercado. Este cambio ha sido generado en su mayor parte debido a la sociedad que nos encontramos hoy en día, la cual al tener accesibilidad a numerosos productos sustitutivos tiene un gran poder de decisión acerca de donde comprar y donde no.

Este cambio para enfocarse principalmente en los clientes por delante del resto de los *stakeholders*, hace que muchas empresas hayan comenzado procesos de cambio tanto cultural como organizacional con el fin de adaptarse a las nuevas exigencias de la sociedad.

Consideramos que, de aquí a unos años al tener una sociedad tan cambiante, las empresas al tener que adaptarse a estos cambios va a tener que comportarse de manera diferente con la mayoría de los *stakeholders* que tienen para conseguir mantener o aumentar sus ventas.

Al estar en un momento tan cambiante en el que las empresas no conocen que puede pasar de aquí a unos años de manera precisa, podríamos considerar que nos encontramos en un entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo). En este tipo de entornos las empresas deben adaptarse a diversos cambios en su planificación estratégica. Esto es así, debido a que con el cambio constante que estamos viviendo las estrategias de las empresas se quedan anticuadas y por ello hay que cambiarlas.

Consideramos que el entorno actual es volátil debido a que hay un cambio constante y persistente que se está dando a gran velocidad, haciendo así que el entorno de las empresas sea inestable. A su vez es incierto ya que al no conocer lo que va a ocurrir en un futuro cercano, hace que no se puedan controlar las distintas variables que van ocurriendo, no teniendo estas una explicación clara. Todo esto genera una gran dificultad en el momento de tomar ciertas decisiones importantes para el funcionamiento del negocio. También es un entorno complejo y nunca experimentado, lo cual hace que muchas veces no seamos capaces de solucionar problemas de las organizaciones. Por último, es un contexto ambiguo ya que no es claro el entorno en el que estamos, haciendo así que sea más difícil la obtención de soluciones óptimas.

Es por todo ello que actualmente las empresas pasan por una serie de momentos de incertidumbre y de continuo cambio. Esto conlleva a que las empresas tengan que adaptarse en cada momento el cual cada vez es más cercano.

Por otra parte, los empleados han cambiado la manera de ver la empresa ya que según un artículo publicado por Brigitte Seumenicht en Merca2.0 en 2013 las diferentes generaciones de trabajadores buscan diferentes matices dentro de cada organización. Para los trabajadores nacidos después de la II Guerra Mundial la empresa en donde trabajaban desde un inicio iba a ser su segunda casa ya que la fidelidad a la empresa era absoluta. La siguiente generación la cual estaría comprendida entre 1965 y 1979 no estaría tan fidelizada con la empresa ya que si les llegase una oferta mejor por parte de otra organización si que la aceptarían. La tercera generación la cual podría recoger las motivaciones de los trabajadores desde 1980 hasta los 2000 no tiene una empresa a la que serle fiel, sino que lo más importante para ellos es el tener un trabajo que les llene y apasione sin importar tanto el puesto que reciben.

4.2 Cambios tecnológicos.

A lo largo de la historia los diferentes avances tecnológicos han producido numerosos cambios en la forma de ver y entender la sociedad. En estos momentos tras el descubrimiento del internet en los años 60, el mundo ha avanzado y con ello cambiado de una manera veloz. El acceso a internet ha producido que se puedan realizar ciertas acciones que se consideraban de gran dificultad no hace muchos años.

Todo esto ha llegado a las empresas y les ha hecho evolucionar al mismo tiempo que han ido ocurriendo. La utilización de las nuevas tecnologías ha sido de gran ayuda para muchos negocios y sectores ya que aparte de mejorar los negocios que ya existían anteriormente, se han creado nuevos sectores que posiblemente sean de mucha ayuda para la sociedad.

El incremento del uso de las tecnologías en las empresas ha supuesto un cambio importante tanto para las empresas como para las personas que están en ellas. Al igual que las empresas, las personas también tienen que adaptarse a los nuevos métodos y maneras de trabajar. Al comienzo de la revolución industrial con la aparición de las máquinas, la manera de entender la producción cambió drásticamente. Durante los próximos siglos los cambios drásticos han ido apareciendo cada vez de una forma más veloz, haciendo que tanto las empresas como empleados tengan que estar constantemente abiertos a las nuevas tecnologías y maneras de actuar.

Actualmente como ya se ha tratado en el anterior punto, la sociedad ha cambiado la manera de ver las cosas incluyendo las maneras de actuar de las organizaciones. Es por ello por lo que las empresas tienen que afrontar dos cambios de gran relevancia, uno el innovar para ser sostenible en el tiempo y el otro formar o contratar personas que se adapten a los cambios.

Al existir un cambio constante en la mayoría de los sectores y organizaciones, la figura del líder toma una gran importancia ya que es uno de los encargados de que el resto del grupo se adapte a las novedades. Actualmente si la empresa requiere realizar cambios y el líder de esta no es propenso al cambio es posible que el cambio necesario no se lleve de la manera correcta.

Esta serie de cambios han supuesto numerosos nuevos puestos de trabajo diferentes al igual que roles dentro de las organizaciones. A su vez ha generado la desaparición de una multitud de trabajos y puestos debido a que las tecnologías han sido capaces o de asumir esos roles o ya no tenían cabida en estos nuevos tiempos. La aparición de la tecnología suele conllevar la aparición de nuevos elementos, pero por otro lado lleva a desaparición o desuso de otros.

Las tecnologías a su vez han impactado de una manera importante a las comunicaciones de la sociedad. Desde hace unos años con la aparición y uso del internet en los *Smartphone* de casi cualquier persona, la manera de comunicarnos ha cambiado. Esta nueva tecnología ha ayudado a reducir las limitaciones que existían para comunicarnos con otras personas. De hecho, han modificado el comportamiento de las personas haciendo un uso mucho mayor de estos nuevos métodos por encima de los existentes.

Al igual que las personas han modificado la manera de comunicarse, en las empresas las comunicaciones internas también han cambiado en gran medida. A lo largo de los últimos años se han creado infinidad de aplicaciones las cuales van dirigidas a las empresas para mejorar las comunicaciones. A parte de los correos individuales de cada uno con los cuales puedes comunicarte con el resto de las personas de la organización, también se disponen de otro tipo de herramientas virtuales las cuales permiten conectarte con personas que no estén en tu misma localización sin necesidad de moverte de lugar.

Actualmente en 2021 con la situación actual, el COVID-19 afecta prácticamente a todos los países, por ello hay acciones en las empresas que antes se hacían de manera presencial y que ahora no se pueden hacer o son más complicadas de realizar. Unas de ellas serían las reuniones presenciales o los viajes de trabajo que se han reducido considerablemente, pero no por ello se ha dejado de realizar lo que se tenía que hacer. Esta pandemia nos ha hecho ver lo avanzada que está la tecnología en cuanto a ayuda para la comunicación. Durante este tiempo el uso de la tecnología ha aumentado considerablemente en todos los ámbitos, pero en el ámbito laboral no ha sido diferente. Un ejemplo del aumento del uso de la tecnología para comunicarnos entre nosotros sería por ejemplo el aumento del uso de la aplicación Zoom, esta ha pasado de tener 10 millones de usuarios activos diarios a tener 200 millones.

Estos avances han supuesto que las empresas puedan mejorar en gran medida tanto las comunicaciones internas de su organización como las comunicaciones con los clientes. A su vez, al tener la opción de contactar con personas que estén en otras ciudades o países ha mejorado la comunicación entre países haciendo mayor la globalización.

Aunque parezca que estas tecnologías han mejorado la manera de comunicarnos, esto no es del todo correcto. Según un estudio del profesor de psicología Albert Mehrabian en el que experimento que partes de la comunicación formaban parte de la comunicación verbal y cuales, de la comunicación no verbal, encontró que un 7% de la comunicación con otras personas se da solo con el uso de palabras. El 38% era parte de lo vocal, el tono de voz, expresiones y el 55% restante tenía que ver con los gestos que hacemos. Es por ello por lo que, al comunicarnos de manera virtual, cierta parte de la comunicación se puede perder por el mero hecho de no tener enfrente a la otra persona. Por ello las tecnologías todavía no recogen la comunicación en su totalidad, pero con el avance que estamos presenciando se puede presuponer que de aquí a unos pocos años la comunicación por medio de la tecnología sea similar a la presencial.

En conclusión, los avances tecnológicos han hecho que la evolución del ser humano haya cambiado su comportamiento al igual que la manera de entender el mundo. Ayudando a ser más eficientes con la creación de numerosos inventos como la maquinaria o a tener mejores maneras de comunicarnos o informarnos por medio de la aparición del internet. También mediante la aparición de nuevas tecnologías y cada vez de una manera más cercana, el cambio que se está produciendo tanto en las empresas como en la sociedad cada vez es más veloz incitando a las personas a cambiar su manera de pensar y de actuar para poder adaptarse.

4.3 Trabajos más internacionales.

Se podríamos considerar que la globalización comenzó en 1492 tras el descubrimiento de América y con ello de todos los lugares del planeta. Este descubrimiento supuso un crecimiento en el comercio exterior para muchos países exportando bienes nacionales, pero no fue hasta el siglo XVIII con la llegada de la revolución industrial que las empresas empezaron a producir cantidades de bienes en masa para venderlos en otros países y mercados. En los siguientes siglos, la globalización fue desarrollándose debido a que se derribaron ciertas barreras que existían como los altos aranceles o el libre tránsito de personas entre países.

Desde el siglo pasado con la llegada de las nuevas tecnologías surgidas después del internet, la globalización al igual que la internacionalización han ayudado a conectar diferentes países del globo de una manera bastante sencilla. Esto ha supuesto en gran medida la expansión de numerosas empresas a nuevos países en los que no tenían contacto anteriormente. También han posibilitado la comunicación y contacto que se produce entre países, incluso llegando a facilitar en gran medida el tener que trabajar con una persona que esté en el otro lado del mundo.

Con la llegada de la revolución industrial y con la necesidad por parte de los empresarios de contratar mucha mano de obra para producir bienes, las personas comenzaron a moverse de sus respectivos lugares hacia núcleos de fábricas para encontrar trabajo. En este momento comenzaron a inmigrar personas a otros países por motivos de trabajo. Esto a lo largo de los años ha ido aumentando debido a que los trabajadores han intentado ir a los lugares donde se necesitaba su mano de obra. Actualmente el cambiar de país de residencia por trabajo es algo común y muy normalizado. Según un estudio realizado por la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en 2017 hubo 164 millones de trabajadores migrantes en el mundo. Esto supone que un 59% de los inmigrantes a nivel mundial se cambiasen de país por motivos de trabajo. Estas cifras demuestran que a pesar de que los países estén globalizados hay ciertos países que ofrecen mejores condiciones de trabajo que los propios de cada migrante.

Mediante la llegada de las nuevas tecnologías al igual que con la gran globalización que hay en el planeta, el trabajar internacionalmente está cada vez más a la orden del día. Uno de los factores que hacen posible la globalización es la comunicación entre las personas, es por ello por lo que cada vez más las personas conocen otros idiomas diferentes a sus idiomas nativos para poder comunicarse. Un ejemplo de ello sería el inglés, que es el idioma más hablado a lo largo del globo ya que cuenta con 1500 millones de hablantes, aun solo teniendo 375 millones que lo hablan de manera nativa. Estos datos indican que desde hace un tiempo la sociedad ha ido entendiendo la necesidad de tener que comunicarse con otros países que, aunque no tuviesen el mismo lenguaje les iba a aportar en su desarrollo.

Las tecnologías también han ayudado en gran proporción a la internacionalización. Al tener acceso a comunicarte con personas de otros lugares, al existir inventos o máquinas que permiten transportarse de una manera más veloz o al poder comunicarte con personas que hablan diferentes idiomas al tuyo el ir a vivir a otros países cada vez es más cómodo y sencillo para aquellas personas que quieran o necesiten cambiar de país por motivos laborales.

Por último, la internacionalización también permite a las empresas a entrar en un mercado nuevo abriendo un potencial crecimiento de la empresa. Esto a su vez permite producir los bienes a una mayor escala pudiendo así ahorrar ciertos costes por producto o consolidar la imagen de la marca. Pero esto a su vez requiere ciertos conocimientos del país a donde se quiere expandir ya que cada región tiene diferentes culturas, reglamentos y clientes.

Esta expansión de las organizaciones ha supuesto un crecimiento de la migración, pero también del contacto entre personas de otros países ya que las empresas tienen que comunicarse internamente para poder funcionar de manera correcta. En estas el papel del líder es algo diferente a la de empresas nacionales ya que la diversidad de personas, culturas, idiomas es mayor y por tanto se tiene que adaptar a ello.

4.4 Cambio cultural dentro de las empresas.

Como hemos visto anteriormente las empresas tienen que adaptarse a los cambios que se han ido dando para poder subsistir. Es por ello por lo que a lo largo de la historia las empresas se han tenido que renovar y con ello cambiar su manera de actuar en las diferentes situaciones que se han dado.

La cultura de una empresa es la que hace diferenciarse entre otra competidora que tenga características similares. Esta cultura engloba la manera de actuar que tienen los empleados, las normas, los valores, las creencias y la forma que tienen de llevarlos a cabo. Es por ello por lo que es de gran importancia conocer la cultura que tiene una empresa antes de trabajar con o en ella.

En el cambio cultural de las empresas es importante conocer que no es un cambio radical y total de ella. Esto es así ya que los diferentes valores que tienen al igual que la misión y visión que se tiene desde un inicio suelen quedarse en ellas, mientras que lo que si que cambia son las estrategias, la manera de actuar, las normas y otras características que si se pueden cambiar en función de los cambios que necesiten.

Actualmente en la sociedad en la que vivimos, los valores que poseen las empresas son conocidos por la sociedad o deberían serlo ya que esta juzgando y comparando entre competidores puede escoger aquella que se alinee más con su manera de ver el mundo. Es por ello por lo que las empresas deben mostrar a los clientes la misión y visión que tienen al igual que como pretenden conseguir llevarlo a cabo. A su vez estos valores también tienen que transmitirlos a los empleados para que estos conozcan el porque están realizando cada tarea. Esto puede ser de gran ayuda para los trabajadores para llegar a entender de una manera más simple la importancia que tienen dentro de la empresa sin importar el puesto que ejerzan.

Al estar la cultura arraigada dentro de cada empleado, el cambiar la cultura no es un proceso sencillo ya que cambiar la manera de actuar de todos los trabajadores no se podría realizar de un día para otro. Por ello llevar el cambio de una manera adecuada es clave para adaptar a los trabajadores. Para lograr un cambio en la cultura de una empresa es importante hacer ver a los trabajadores la importancia del cambio y sus motivos. Para ello la presencia de un líder es conveniente para poder guiarles hacia el cambio. Este debe generar a los miembros del grupo la necesidad de cambiar la cultura de la empresa. El proceso no es nada fácil ya que se necesitan datos objetivos que convencan a los

miembros y suele ser un proceso prolongado en el tiempo. Una vez los miembros estén convencidos del cambio el siguiente paso que se debería de tomar sería el comenzar el proceso, es importante mostrar los objetivos que se tienen intentando evidenciar los avances que se van realizando. Una vez comenzado el proceso de cambio es de gran importancia el mantener el camino del cambio hasta conseguir mantener esa nueva cultura en la organización.

Actualmente con los diferentes avances que se han ido dando en diferentes campos para mejorar la esperanza de vida, las empresas han comenzado a dar empleo a tres generaciones diferentes al mismo tiempo. Esto supone que, al existir una brecha generacional, las relaciones que se deben tener con cada individuo deben de ser diferentes y adaptadas a las necesidades que cada uno de ellos tenga. Según un estudio realizado por la revista Istmo (2010), “el 85% de los profesionales se relaciona al menos con tres generaciones distintas en su lugar de trabajo”. Esto indica que para liderar hay que tener en cuenta que las personas a las que se lidera tienen ciertas diferencias en la manera de ver la empresa.

Al convivir con más de dos generaciones dentro de una misma empresa, el que todos los miembros de la organización tengan los mismos objetivos e intereses en ocasiones puede tener complicaciones. Esto es debido a que ciertos cambios que se necesitan realizar o se entiende que serían adecuados pueden llegar a ser muy criticados desde dentro de la organización debido a que los miembros de esta consideran que la cultura no se puede o debe cambiar en ninguna circunstancia.

Este contacto entre varias generaciones aporta mucho a las culturas organizacionales al igual que a los trabajadores ya que miembros con mucha experiencia pueden enseñar a los nuevos miembros el funcionamiento de la organización. A su vez estas diferencias de edad suponen contrastes entre las ideas que se tienen de empresa entre las partes de la organización generando ciertas discrepancias.

5. Cualidades de un líder

Un líder tiene que ser una persona que posea una serie de características y cualidades que ayuden a un grupo a ser mejor de lo que sería si él no estuviera. Estas cualidades varían en los diferentes líderes ya que como hemos visto anteriormente, los líderes al tener que actuar en diferentes momentos y circunstancias no deben de seguir unos mismos comportamientos para que el grupo al que dirigen o lideran mejore.

5.1 Cualidades más importantes de un líder.

Hay numerosas cualidades que harían de una persona ser un gran líder, pero no por tenerlas todas significa que puedas o vayas a ser un gran líder en todas las etapas de tu vida. Esto es así debido a que no siempre se necesitan las mismas cualidades para liderar un grupo. En su gran mayoría las cualidades o atributos que más se requieren en los líderes son posibles de adquirir a lo largo del tiempo, aunque esto no indica que todo el mundo que quiera ser un líder lo vaya a conseguir mostrar de una forma correcta. A lo largo de los años las cualidades que se han requerido de un buen líder han ido variando ya que los estilos de liderazgo al igual que la mayoría de las actividades han ido cambiando y adaptándose con el paso del tiempo.

A continuación, vamos a mostrar algunas de las competencias más importantes que necesitan tener los líderes para liderar a los grupos de trabajo. Para ello nos hemos basado en un estudio realizado por el Observatorio de Generalización y Talento en conjunto con la Universidad Europea. Este estudio analizó las diferentes respuestas de trabajadores de varias compañías en las que mostraban las características que ellos consideraban que eran más importantes en un líder.

La primera de las características que debe tener un líder es la de vivir los valores de la organización. Esto es de vital importancia ya que tienen que ser coherentes con lo que se pide al igual que deben de mostrar y trasladar a los miembros del equipo esos valores de la organización. Otra característica o cualidad que deben de tener los líderes de una organización es la de poseer un rol de equipo. Esta cualidad permite a los miembros del equipo conocer que funciones tienen que realizar cada uno al igual que saber que son parte de un colectivo que tiene unos objetivos mayores que los individuales. Los líderes han de ser buenos comunicadores, esto quiere decir que al igual que saben expresarse deben también saber escuchar a los miembros del grupo teniendo en cuenta sus opiniones. Estos a su vez deben de comunicarles mediante un buen *feedback* las cosas a mejorar y lo que están realizando de manera correcta.

Los líderes de una organización deben de compartir los objetivos de esta, sabiendo comunicarlos a cada trabajador y haciendo que estos se sientan parte de un grupo con unos objetivos individuales que aporten a los demás. Estos objetivos deben ser precisos y seguidos durante su transcurso para comprobar que se van cumpliendo. Otra cualidad que destacan los empleados es que el líder contribuya a que el equipo disfrute. Esto significa que generen un buen ambiente de trabajo para que los miembros de los equipos puedan desempeñar sus funciones de una manera mejor. Los líderes deben de poseer la cualidad de tener una estrategia del equipo, sabiendo estructurarlo al igual que definir las funciones de cada uno para que este sea eficiente. Asimismo, deben saber lidiar con los conflictos internos que surgen entre las personas del grupo.

Un buen líder debe empoderar a los trabajadores haciéndoles ver como podrían mejorar como personas y como profesionales ayudándoles a formarse y facilitándoselo en el caso de que estos lo necesiten. También deben permitir a los trabajadores desarrollarse, dándoles mayores responsabilidades, dejándoles crecer dentro de la empresa y comunicándoles personalmente de una manera adecuada la evaluación de desempeño que hace de cada uno. El líder también debe ser capaz de reconocer a los miembros del equipo cuando un trabajo está bien hecho dando importancia a los esfuerzos que realizan cada uno de los integrantes del grupo. Por último, los líderes de las organizaciones deben permitir la conciliación entre la vida personal y laboral brindando igual de oportunidades a dos trabajadores que realicen sus funciones de la misma manera.

En resumen, los trabajadores buscan de un líder una persona que sepa desempeñar las funciones que le corresponden como dirigente de un equipo, como el organizar, delegar o evaluar, pero a su vez debe de ser una persona cercana a los trabajadores y la cual les ayude a fomentar sus competencias al igual que integre al grupo para generar un ambiente positivo.

5.2 Nuevas competencias del líder abierto al cambio.

Actualmente y con el entorno cambiante en el que estamos viviendo, los líderes recientemente deben de poseer una nueva cualidad, la cual es la tolerancia al cambio. Hoy en día muchos líderes deben de liderar a sus equipos a un futuro desconocido por todos. Es por ello por lo que el saber adaptarte en cada momento a lo que la situación requiera es de gran importancia para un buen líder. Con la internacionalización sumada a la pandemia que existe en estos momentos el líder tiene que adaptarse a diferentes entornos que pueden ser muy cambiantes. Cada vez más los líderes han de tratar con los miembros de los equipos de manera virtual haciendo así que las relaciones sean mucho más complejas. De esta forma, el conseguir ser un líder cercano a los miembros del equipo pasa a ser una tarea novedosa, haciendo así que el liderazgo actual tenga que basar más las cualidades de cada uno en evaluaciones por objetivos.

Según Jim Whitehurst con su libro *The Open Organization* publicado en 2017 el líder actual debe ser una persona abierta. Esta persona no tiene que estar solo abierta a los cambios que van ocurriendo o estar preparada para liderar a un gran grupo de personas. Este líder debe ser una persona abierta hacia los miembros de su equipo. Este tipo de líderes han encabezado un cambio a la hora de liderar las organizaciones haciendo que los miembros de las empresas realicen mejor su trabajo.

Estos líderes lo que buscan es la conexión entre los miembros de los grupos haciéndoles ver la importancia de cada uno con su rol dentro de la empresa. Con esta relación buscan compartir y transmitir los valores de la compañía al igual que motivar a los individuos de manera individual para formar un colectivo más compacto. Estos líderes comparten con los trabajadores los problemas que se dan en la organización haciéndoles partícipes de las decisiones que se tomen para sobreponerse al cambio. Estos tienen la capacidad de provocar un cambio a los miembros del grupo estimulando la colaboración para obtener mejores resultados.

Según Whitehurst el líder abierto debe ser una persona que, mediante la confianza generada, la transparencia que tiene, la sensibilidad o emociones compartidas hace que el grupo al que lidera le siga de una manera en la cual los resultados de la organización crezcan.

Un líder abierto al cambio a su vez debe estar dispuesto a evolucionar e innovar en la organización intentando anticiparse a los cambios que vengan y promoviendo al resto del grupo a unirse a él. Este es responsable de comunicar a los miembros del equipo su visión del cambio a la vez que las metas y objetivos a las que se debe llegar como colectivo. Para Schein (1984) el líder es el encargado de iniciar procesos de cambio en la cultura para así adaptarse a los nuevos tiempos.

Según Bayón (2015) el líder en la organización es aquel que muestra el camino mediante una estrategia determinada, asume la incertidumbre gestionando el caos que aparezca dentro y fuera de la empresa y crea relaciones con su entorno lo cual se denomina *networking*.

En conclusión, un líder en la actualidad debe poseer las cualidades de un líder, pero a su vez debe controlar el estar expuesto al cambio y a saber vivir los momentos de incertidumbre. Debe ser una persona cercana a los miembros del grupo haciendo que mediante el ejemplo y las buenas relaciones el resto del equipo se esfuerce, para así poder completar los objetivos marcados individualmente y con ellos aportar en los objetivos que se marquen como grupo de trabajo.

5.3 Comparación entre los líderes de antes y los actuales

Los líderes a lo largo de la historia han ido pasando por diferentes etapas en las cuales se han tenido que adaptar a los numerosos cambios producidos en las organizaciones. Como hemos visto anteriormente el cambio cada vez se produce de una manera más veloz y por ello los líderes actuales deben de estar más preparados para poder afrontarlos de una manera correcta para así mantener la sostenibilidad de la empresa. Estos cambios externos hacen que los trabajadores de las organizaciones se tengan que adaptar a ellos necesitando unos referentes que les indiquen el camino a seguir.

En este punto vamos a comparar las diferencias que ha habido en los líderes con el paso del tiempo centrándonos en los líderes de antes y en los que tenemos en la actualidad. Estos debido a numerosas circunstancias han tenido que cambiar sus maneras tanto de pensar como de actuar para poder completar sus trabajos de manera oportuna.

Como hemos visto anteriormente los líderes han ido cambiando a lo largo del tiempo y con ello las cualidades que tenían para ejercer de manera correcta su función. Al comienzo de los tiempos los líderes eran las personas más fuertes físicamente, ya que esto les hacía tener el poder del grupo. Mediante el paso del tiempo este afán de poder es algo que ha caracterizado a los líderes ya que en su gran mayoría el liderar es un reconocimiento del poder que se tiene sobre un grupo. Este poder se puede interpretar de varias maneras ya que algunos líderes lo pueden interpretar como un elemento para influir de mala manera en los trabajadores o se puede ver como un extra para conseguir juntar a un grupo y intentar mejorar la eficiencia en él.

El liderazgo ha ido cambiando en gran medida a lo largo de la historia y con el, el control del poder que se tiene como líder a su vez se ha transformado. Los líderes han pasado de ser personas superiores dentro de los grupos en los cuales ordenaban al resto que hacer y como hacerlo, a tener que ser un líder más cercano al equipo el cual tiene el poder de tomar las decisiones. Este nuevo tipo de líder trata de resolver junto al grupo los problemas que se le van planteando a la organización.

Una vez comenzada la primera revolución industrial y con la aparición de las primeras grandes empresas, emergen los empresarios de las fábricas. Estos empresarios normalmente eran los propios líderes de las organizaciones, teniendo en ellas un poder y control absoluto. Esto sucedía así ya que los líderes tenían unas metas y objetivos comunes, los cuales se basaban en una gran medida en la obtención de beneficios. Los líderes en esta época consideraban que mediante una planificación adecuada y mediante el cumplimiento de esta la producción iban a ser lo más eficientes posible con los recursos que tenían. Estos líderes estaban orientados a la tarea ya que no tenían en cuenta el estado de los trabajadores, sino que los trataban como un recurso más en la cadena el cual era indispensable para conseguir aumentar la producción. En estos tiempos las cualidades que poseían los líderes estaban dirigidas a la máxima eficiencia de la empresa siendo la planificación, la estrategia o la organización alguna de las características más relevantes.

Las competencias que tenían este tipo de líderes eran tanto la capacidad de organizar a los trabajadores como la capacidad de planificar la producción. En estos momentos surgen los núcleos de trabajo en los cuales los líderes de las organizaciones tenían numerosos empleados a su cargo. Otra cualidad que tenían estos líderes era el control del poder que poseían ya que mediante ese poder tenían la capacidad de transmitirlo de numerosas formas a los trabajadores para que estos se esforzaran en sus respectivas funciones. Este modelo de líder estuvo presente en la mayoría de las empresas hasta mediados del siglo XX en el que ocurrieron ciertos cambios en las organizaciones y en la sociedad que hicieron ver que este tipo de liderazgo debía cambiar.

En el siglo XX con la mejora de las condiciones de vida de todas las clases sociales, la clase obrera dejó de ser tan maltratada produciéndose así un cambio en las organizaciones. Los líderes comenzaron a adquirir cada vez más conceptos de como actuar con los trabajadores de un grupo. Sumado a esto comenzaron a ver a los trabajadores como miembros del equipo que podían aportar mucho, dándose cuenta de que esto a su vez se reflejaba en una mejor producción. Es por ello por lo que estos líderes comenzaron a enfocarse en las personas más que en las tareas haciendo así un gran cambio en la manera de liderar una empresa.

Las competencias necesarias de estos líderes cambiaron ya que todavía eran encargados de la estrategia de la organización al igual que la planificación y control, pero ahora debían tener cualidades nuevas como la comunicación o la escucha activa con los trabajadores. Con los diversos cambios que se produjeron en este siglo los líderes también debían de tener la capacidad de afrontar los cambios que iban ocurriendo y de entender como adaptarse a ellos. En estos momentos comenzaron a ocurrir los primeros cambios constantes en las empresas y los líderes tuvieron que comenzar a adquirir cualidades para sobreponerse a ellos.

En este último siglo como hemos mencionado a lo largo del trabajo, tanto la sociedad como las empresas han cambiado en numerosas ocasiones y cada vez de manera más veloz, haciendo así que los líderes de estas se hayan tenido que ir adaptando a estos. Al haber avanzado a gran velocidad en numerosos campos de investigación como la tecnología o la medicina, las organizaciones han tenido que adaptarse a ellas y por ello cambiando. Es por todo ello por lo que, en la actualidad a parte de necesitar líderes capaces de organizar a los miembros del grupo, planificar y crear las estrategias que deben seguir las empresas, los líderes también deben de ser capaces de tener una buena relación y comunicación con los trabajadores. A parte de esto las empresas necesitan líderes capaces de lidiar con la incertidumbre. Esto significa que necesitan personas que sean capaces de incitar los cambios en las organizaciones en caso de necesitarlos al igual que de cambiar de estrategias para alcanzar nuevos objetivos mediante diferentes procesos.

Actualmente en las empresas se necesitan líderes los cuales tengan las capacidades para cumplir los objetivos de sus respectivas empresas, pero también que sepan crear un ambiente en el que todos los miembros del grupo de sientan participes de haber conseguido los diferentes éxitos. Estos deben ser creativos e innovadores ya que tienen que intentar destacar por encima de empresas competidoras con productos sustitutivos. A su vez deben dar confianza al grupo para que estos tengan un compromiso individual pero también con el grupo.

Por todo ello los líderes han pasado de ser personas enfocadas a la tarea, organizando y planificando las diferentes estrategias a seguir, a ser personas que también asuman este tipo de responsabilidades pero que sepan comunicar y tratar con el resto de los miembros del grupo, haciéndoles mejorar como individuos con la finalidad de que el grupo sea más competitivo. A su vez deben de tolerar la exposición al cambio al igual que saber tratar con las nuevas tecnologías y con grupos diversos.

6. Conclusiones

Tras el estudio y análisis de los líderes y de las empresas a lo largo de los últimos cuatro siglos, hemos visto como mediante la aparición de diferentes invenciones tanto las empresas como los líderes han ido variando en función de los pensamientos e ideas que se tenían en cada momento. En estas etapas, los líderes han pasado de ser las personas encargadas de obtener beneficios sin ningún tipo de interés en los trabajadores de las empresas, a ser una de las personas que forman un equipo y que es la encargada de que este funcione.

Podemos afirmar que actualmente estamos en un periodo en el que por el número de innovaciones al igual que la cantidad de cambios que se van produciendo por diferentes factores, los líderes se han tenido y se tienen que adaptar continuamente para poder ser sostenibles en el tiempo.

Un líder organizacional puede actuar de diferentes maneras en función de la situación por lo que no hay una determinada y precisa definición de cómo tiene o debe de actuar un buen líder en cada momento. Lo que sí que se puede afirmar es que los líderes en la actualidad deben de tener tres principales cualidades, la primera de ellas sería el tener la capacidad de llevar y organizar a un equipo de trabajo, la segunda de ellas sería el conseguir que el grupo de trabajo se sienta perteneciente a la organización. Esto se puede llegar a conseguir por medio de la confianza o de la capacidad de comunicación y escucha de los líderes. Por último y posiblemente la cualidad más novedosa e importante que deben de tener los líderes es la capacidad de afrontar la incertidumbre que viene dada por el continuo y veloz cambio al que están expuestas las empresas.

Por tanto, las personas que están liderando los diferentes grupos en las organizaciones deben conocer la realidad a la que se exponen diariamente conociendo que pasos deberían de seguir en el caso de que tuviesen que reestructurar una empresa o un grupo para adaptarse a los nuevos tiempos por los que están pasando.

A lo largo del trabajo hemos ido contestando y analizando los cuatro objetivos principales, los cuales se podrían resumir en, encontrar la manera de actuar de un líder en estos momentos de continuo cambio. Actualmente con el descubrimiento y creación de numerosos nuevos productos al igual que modelos de negocio, los líderes se tienen que adaptar a las circunstancias de una manera mucho más rápida que en un pasado ya que la competencia guiada por la globalización no permite a las organizaciones que se estancuen en una sola idea o producto. Otro de los objetivos del trabajo ha sido el ofrecer una visión de cómo las organizaciones han ido evolucionando en estos últimos siglos, en donde las innovaciones han cambiado de manera radical muchas de las costumbres y actividades que realizábamos. Con el paso de los años las organizaciones han cambiado en gran medida debido a numerosos factores, esto también influye en gran manera en las relaciones que se dan dentro de las empresas. También hemos tratado la evolución de los líderes en estos últimos siglos, viendo como han pasado de ser organizadores de las empresas sin tener en cuenta a los trabajadores a ver la importancia y potencial que puede tener el involucrarles en el día a día. Por último, hemos mostrado las cualidades que se consideran de gran utilidad para un líder organizacional actualmente. Una cualidad reciente que deben de poseer estas personas es la de poder afrontar la incertidumbre, ya que en estos momentos si un líder no sabe guiar a su equipo en tiempos difíciles es complicado que se resuelvan de manera positiva las acciones que se necesitan realizar.

7. Bibliografía

- AdelantePymes. (2021, January 22). Cómo ha evolucionado el liderazgo en el tiempo. Adelantepymes.com. <https://adelantepymes.com/es/blog/como-ha-evolucionado-el-liderazgo-en-el-tiempo/>
- Barrera, G. (2016, January 14). Varias generaciones, una misma empresa, ¿cómo gestionarlo? Blogs.evaluar.com. <https://blogs.evaluar.com/como-gestionar-personal-distintas-generaciones>
- Bayón, F. (2015, May 21). Líderes 21 I/III. Grandes Empresas. Escuela de Organización Industrial. <https://www.eoi.es/blogs/fernandobayon/page/19/>
- Blasco, P. (2016, January 18). *Las empresas del siglo XXI tienen que estar abiertas al cambio - Think Big Empresas*. Think Big. <https://empresas.blogthinkbig.com/las-empresas-del-siglo-xxi-tienen-que-estar-abiertas-al-cambio/>
- CEDEC. (2020, April 28). *¿Qué es el entorno VUCA y cómo afecta al sector empresarial?* - CEDEC. Cedec-Group.com. <https://cedec-group.com/es/blog/ques-el-entorno-vuca-y-cmo-afecta-sector-empresarial>
- Chiavenato, I. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Cuadrado Guirado, M. I., Navas Luque, M. S., & Molero Alonso, F. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2(2), 115–129. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1237234>
- Cuadrado, I. (2001). *Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo*. http://files.isabelcuadradoal.webnode.es/200000017-e6c43e7bd6/Estilos%20de%20liderazgo_01.pdf.
- Díaz, A. F. (2000). ¿EL CAMBIO Y EL LÍDER DEL FUTURO? *Tendencias*, 1(1), 33–44. <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/685>
- Espinosa, A., & Ortega Giménez, A. (2006). *El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/archives/HA SH017c/626605dd.dir/doc.pdf>
- Ferrer, J. (2017, January 4). *Gestión del cambio*. LID Editorial. <https://www.lideditorial.com/libros/gestion-del-cambio>
- Furr, N., & Dyer, J. H. (2014, December). Leading Your Team into the Unknown. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/12/leading-your-team-into-the-unknown>

- García de Hurtado, M. C., & Leal, M. (2008). *Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual*. *Omnia*, 14(3), 144-159.
- García, O. (2013, February 3). *La relación tecnología-comunicación*. Proyectum. <https://www.proyectum.com/sistema/blog/la-relacion-tecnologia-comunicacion/>
- Guiber, J. (2010). *Cooperativismo, empresa y universidad. In memoriam de Dioniso Arazadi Tellería SJ*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Mejía, S. E. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, XIII(34), 343–348. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934058>
- Migration Data Portal. (2020, June 9). *Migración laboral*. Portal de Datos Mundiales Sobre La Migración. <https://migrationdataportal.org/es/themes/migracion-laboral>
- Motta Ruiz, S. (2014). Las características del líder en la empresa moderna. *Repository.unimilitar.edu.co*. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/11819>
- ORHIT. (2018, September 11). *10 competencias que necesita un líder para gestionar a las distintas generaciones de trabajadores*. ORH | Observatorio de Recursos Humanos. <https://www.observatoriorh.com/liderazgo/10-competencias-necesita-lider-gestionar-distintas-generaciones-trabajadores.html>
- RAE. (n.d.). *líder, lideresa* | *Diccionario de la lengua española*. “Diccionario de La Lengua Española” - Edición Del Tricentenario. <https://dle.rae.es/1%C3%ADder>
- Revista ISTMO. (2010, September 3). *Qué aporta cada generación a la empresa*. Revista ISTMO. <https://www.istmo.mx/2010/09/02/que-aporta-cada-generacion-a-la-empresa/>
- Sánchez Santa-Bárbara, E., & Rodríguez Fernández, A. (2010). *40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión 40 Years of the situational leadership theory: a review*.
- Seumenicht, B. (2013, January 30). *Brechas generacionales en el trabajo* | *Revista Merca2.0* |. Revista Merca2.0. <https://www.merca20.com/brechas-generacionales-en-el-trabajo/>
- Villanueva, C. (2017, September 11). *¿Qué es una empresa orientada al cliente?* - *Teamleader CRM*. Blog.teamleader.es. <https://blog.teamleader.es/como-es-una-empresa-orientada-al-cliente>
- Whitehurst, J. (2017). *The Open Organization Leaders Manual Instructions for building the workplace of the future*. https://opensource.com/sites/default/files/open_org_leaders_manual_1_1.pdf