



FRANCISCO J. FERNÁNDEZ FERRERAS,

Socio Director de Análisis y Acompañamiento Organizacional (AYAO).

Y tú, ¿de dónde eres?

Más allá de la intuición organizacional, parece que la relación entre cultura y liderazgo existe de alguna manera o bien por la tipología del liderazgo¹ tal y como postulan Tsui et al. (2006) o por los aspectos a través de los que se explicita² como nos indican Ergeneli et al. (2007). Los líderes pueden modelar una cultura comprendiendo el contexto, aprovechándolo e introduciendo sistemas y procesos para institucionalizar los valores que han sido creados dentro o importados de fuera. La cultura también puede determinar si inspirar una visión común o modelar el camino están más o menos conectados con ella.

Hablando de la cultura digital, inmediatamente me viene a la cabeza la curiosidad de si existirá un liderazgo específico o más adecuado para ella.

LA COMPLEJIDAD DEL LIDERAZGO]

Para complicar el asunto, cuando hablamos de liderazgo estamos lejos de referirnos a un concepto único. De hecho, a lo largo de la historia, han ido estudiándose diferentes aspectos relacionados con el liderazgo y

agrupándose en definiciones, y estas a su vez en escuelas, en función de la predominancia de unas o de otras.

Estas diferentes tendencias han ido creciendo en paralelo al mismo tiempo que seguían apareciendo nuevos enfoques. Después de una exhaustiva revisión bibliográfica, el autor realiza una agrupación en cinco grandes escuelas: la carismática y de rasgos, la conductual, transaccional y transformacional, la situacional o contextual, la contingente y la competencial³.

Esta última, definida como una combinación de las anteriores, y que se basa en que diferentes mezclas competenciales que se pueden adquirir, pueden dar lugar a diferentes estilos de liderazgo apropiados en diferentes circunstancias del entorno, nos acerca a una visión más moderna del estudio del liderazgo fundamentada más en los comportamientos asociados que en los tipos derivados del peso de cada una de las características.

COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO]

En esta línea, nos encontramos con las ideas de Hannah et al. (2014), donde se refieren a la diferencia entre los tipos de liderazgo y los tipos de líderes y a la relevancia de la adaptabilidad de los mismos como una característica fundamental para estar preparados para los nuevos y cambiantes contextos en los que se van a ver involucrados⁴.

Adicionalmente a la adaptabilidad, y en consonancia con ella, Anderson y Sun (2017) en base a la revisión del concepto de liderazgo y los solapamientos entre las diferentes escuelas o tipologías, proponen cinco autoi-

Adicionalmente a la adaptabilidad, y en consonancia con ella, Anderson y Sun (2017) proponen cinco autoidentidades a través de las que definir el liderazgo “moderno”: visionario, relacional, creativo, gestor y orientado a la comunidad •

dentidades a través de las que definir el liderazgo "moderno": visionario, relacional, creativo, gestor y orientado a la comunidad⁵. Futuristas con la habilidad de apelar y crear un futuro deseado, manteniendo relaciones positivas con otros a través de la autenticidad, la transparencia, la ética y con una orientación personal o colectivista (equipo, organización y personas) dirigida a encontrar las necesidades legítimas de los demás, enfocando situaciones tradicionales de una forma diferente y novedosa, gestionando y organizando de manera efectiva el trabajo y los resultados, y contribuyendo a un bien común superior.

¿Son estas las características específicas para un líder digital?, o, mejor dicho, ¿para un líder en la era digital? Sí que parece que encajan con los modelos que nos encontramos en la realidad en empresas que navegan bien en este nuevo océano. Lo que no vamos a descubrir es la receta de cuánto de cada una de ellas para cada uno de los supuestos empresariales, siendo posible que todas estén presentes en una misma persona jerarquizadas de una determinada manera dependiendo del contexto y de la situación. Todavía no hay algoritmo de inteligencia artificial que pueda calibrarlas, y creo que falta mucho para que así sea. Es algo intrínsecamente humano.

Como complemento a lo anterior, en este mundo digital, se han identificado algunas de las características de los directivos que tienen una influencia positiva en la productividad y en la satisfacción de los profesionales que dirigen, y estas son libertad y apoyo. Basado en las opiniones de los componentes de estos equipos en un estudio realizado con ochenta y cinco directivos del sector servicios en España, eso es lo que se está buscando de alguien como un "jefe". Se podría decir que para ser un buen jefe hay que parecerse a un buen árbitro: estar pero sin que se note y tomando las decisiones clave de forma correcta⁶.

LA INFLUENCIA DE LA CULTURA PAÍS]

Desde un punto de vista colectivo, creo que también es relevante tener



en cuenta la posible importancia de los aspectos del liderazgo en función de la cultura-país⁷. Meyer (2017) describe un cuadrante en el que une la autoridad (directiva o consensuada) y la toma de decisiones (jerárquica o igualitaria) en un estudio llevado a cabo en directivos de diecinueve países entre los años 2003 y 2016.

¿Existe un país con una cultura de liderazgo mejor que otros? No es ese el enfoque. Lo que hay que tener en cuenta es que una misma cuestión puede llevarse a cabo en una misma empresa de diferentes maneras en función del país en el que se esté y del país del que sea originaria esta empresa. En Japón o en Alemania las decisiones se toman habitualmente de forma jerárquica y consensuada mientras que en EE.UU. o en Gran Bretaña se hace de forma más directiva e igualitaria. En países nórdicos (Suecia, Noruega, Dinamarca) predomina una forma consensuada e igualitaria y en China, Rusia, Brasil o México lo directivo y jerárquico.

Para un norteamericano una decisión es un punto de acuerdo para continuar con la discusión mientras que para un japonés es un compromiso final para llevar a cabo el plan. En un mundo interconectado y en red, esto influye en el perfil del líder que puede ser más facilitador o más director, de su grado de flexibilidad, de su proactividad y de la gestión de los tiempos.

De uno u otro modo, de la capacidad de adaptabilidad que he comentado al

inicio del artículo para lograr motivar y alinear personas alrededor del mundo.

Después de lo visto hasta ahora, ¿qué tipo de liderazgo es más relevante en una cultura digital? Quizás, como decían Pulley y Sessa (2001), el mayor reto del liderazgo de la economía digital es conseguir que las personas puedan trabajar de forma colectiva para crear una cultura que permita que todas las voces sean escuchadas⁸.]

REFERENCIAS

1. Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 113-137.
2. Ergeneli, A., Gohar, R., & Temirbekova, Z. (2007). Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions. *International journal of intercultural relations*, 31(6), 703-724.
3. Fernández, F. (2018). Liderazgo y gestión de personas en la sociedad del conocimiento. *Economía industrial*, (407), 21-34.
4. Hannah, S. T., Sumanth, J. J., Lester, P., & Cavarretta, F. (2014). Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories. *Journal of organizational behavior*, 35(5), 598-621.
5. Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.
6. Fernández, F., Moreno, A., Topa, G., & García, M. (2017). Los retos del liderazgo en una industria digitalizada. Congreso Iberoamericano de Ingeniería y Tecnología CIBITEC2017. Madrid, Spain, May 18-19, 2017
7. Meyer, E. (2017). Being the boss in Brussels, Boston and Beijing if you want to succeed, you'll need to adapt. *Harvard Business Review*, 95(4), 70-77.
8. Lynn Pulley, M., & Sessa, V. I. (2001). E-leadership: tackling complex challenges. *Industrial and commercial Training*, 33(6), 225-230.