

LIDERANDO LA AGENDA DE ODS: ALIANZAS, AGILIDAD Y HUMANISMO

ANA MORENO-ROMERO

ISABEL ORTIZ-MARCOS

UPM

CARLOS GÓMEZ MUÑOZ

Ministerio de Asuntos Económicos y
Transformación Digital

En este artículo se exponen distintas iniciativas orientadas a la consecución de la Agenda 2030 sobre Desarrollo Sostenible, aprobada por la Organización de Naciones Unidas en 2015 y sus metas establecidas para 2030, relacionadas con las organizaciones y las personas.

La consecución de cada uno de los 16 objetivos temáticos (Fin de la pobreza, Hambre cero, Salud y bienestar, Educación de calidad, Igualdad de género, Agua limpia y saneamiento, Energía asequible y no contaminante, Trabajo decente y crecimiento económico, Industria, innovación e infraestructura, Reducción de las desigualdades, Ciudades y comunidades sostenibles, Producción y consumo responsable, Cambio climático, Vida submarina, Vida de ecosistemas terrestres, Paz, justicia e instituciones sólidas) requiere que las organizaciones y las personas estemos preparados. Por eso la Agenda termina con el objetivo 17: «Alianza para lograr los Objetivos».

Los planos de análisis que se abordan para entender qué significa contar con personas y con organizaciones preparadas, son los siguientes (Ver figura 1):

- Las claves para el trabajo en alianzas que, como auspicia el ODS 17, permitan desplegar el conjunto de la agenda 2030.
- El nivel de madurez de cada una de las organizaciones para alinear su propósito con los ODS y sus mecanismos de funcionamiento interno con

las alianzas. Y en estrecha conexión con el nivel de madurez, el estilo de liderazgo adecuado.

- La necesidad de explicitar las competencias que necesitamos las personas, como profesionales, ciudadanos y consumidores. Iniciativas como los Inner Development Goals, IDG, dan los primeros pasos.

Cada uno de los epígrafes que siguen abordan estos tres planos con una parte descriptiva y una breve discusión.

En el último epígrafe se comparte el modelo de competencias de liderazgo para la sostenibilidad que permiten acercar estas ideas a los estudiantes de ingeniería, desde el Centro de Liderazgo y Tecnología (CLyT) de la UPM.

EL ODS 17: ALIANZAS ↓

En el monográfico Economía Industrial: «Nuevos paradigmas organizativos. Organización red, organizaciones sostenibles, organizaciones evolutivas» (1) de

FIGURA 1
PLANOS DE ANÁLISIS ORGANIZACIONES Y PERSONAS PARA LOS ODS



Fuente: Elaboración propia

2018 se hizo un análisis en profundidad sobre las formas organizativas emergentes, que conecta directamente con los requisitos para poder liderar y desplegar la agenda de ODS. Varios de los artículos profundizaban en la relevancia de las alianzas como base para abordar problemas complejos, como los que recogen los 17 objetivos.

«Para afrontar problemas de sostenibilidad se requiere desarrollar y transformar los conceptos y prácticas establecidos que informan actualmente la actividad de las organizaciones. ...en lo que respecta a formas organizativas más complejas y menos definidas que incluyen una diversidad de actores con propósito convergente e interrelaciones variadas, como puede ser el caso de redes de suministro, consorcios, alianzas, plataformas o movimientos» (Carrasco et al., 2018).

El objetivo 17 de la agenda 2030 es «Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo sostenible» con metas de finanzas, de tecnología, de capacidades, de comercio, y de alianza entre partes interesadas. En el preámbulo del proyecto que se presentó y aprobó en la Cumbre de Naciones Unidas de 2015 ya se resalta la importancia de las alianzas «colaboración de todos los países, todas las partes interesadas y todas las personas». En concreto la meta 17.17 busca «alentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando las experiencias y las estrategias de obtención de recursos de las asociaciones».

De hecho, como se recoge en el artículo «Respuestas organizativas para la agenda de objetivos de desarrollo sostenible» la propia aprobación de la agenda de ODS «fue un gran éxito de diálogo de gobiernos, tercer

sector y empresas. El cumplimiento de los 17 objetivos requiere que ese diálogo multiactor se transforme en alianzas sectoriales de gran alcance, ya que las inversiones adicionales que es preciso movilizar para alcanzar los objetivos alcanzan del orden de 6 billones de dólares anuales. Todo ello requiere una re-inversión de la organización de todos los actores involucrados» (Montalbán et al., 2018).

¿Estamos las organizaciones realmente preparadas para trabajar en alianza? La respuesta inquieta a la mayor parte de los profesionales que forman parte de alianzas sectoriales, y en especial las alianzas público-privadas, pues la experiencia suele ser operativamente muy difícil y la consecución de objetivos permanentes en el tiempo, limitada.

Se conoce la teoría de qué se necesita para que funcione una alianza. La podemos definir como «una relación de apoyo mutuo, preocupada por todos los aspectos del trabajo y el bienestar de todos los participantes. Debe ser integral sin límites, por principios, en cuanto a lo que puede abarcar. Existen muchos tipos de relaciones entre grupos y personas, las alianzas, por su parte, son relaciones basadas en la imparcialidad, el apoyo y la confianza y son mutuamente beneficiosas» (Asociación One World Linking, Reino Unido (UKOWLA, citado (Stott, 2010)).

Para que funcionen, deben basarse en valores de equidad, apoyo mutuo y transparencia. Debe dotarse de mecanismos de gestión específicos, que cubran las etapas necesarias de alineamiento de objetivos; organización de recursos con procedimientos y roles establecidos; promover y dinamizar la participación, con transparencia; y evaluar la forma de institucionalizar y mantener los logros (Stott, 2010). Adicionalmente, se

TABLA 1
PARADIGMAS ORGANIZATIVOS DE ACUERDO CON (LALOUX, 2014)

| Color | Paradigma | Ejemplos | Principios de funcionamiento clave | Metáfora de referencia |
|---------|-------------|--|--|------------------------|
| Rojo | Impulsiva | Mafia, bandas callejeras, milicias tribales | División del trabajo, autoridad de mando | Manada de lobos |
| Ámbar | Conformista | Iglesia católica, ejército, agencias gubernamentales | Roles formales, procesos | Ejército |
| Naranja | Logro | Compañías multinacionales | Innovación, rendición de cuentas, meritocracia | Máquina |
| Verde | Pluralista | Organizaciones basadas en la cultura | Empoderamiento, cultura guiada por valores, modelo de partes interesadas | Familia |

Fuente: Elaboración propia

necesitan perfiles profesionales especializados en facilitación y mediación de alianzas.

El funcionamiento efectivo y armónico de las alianzas es un desafío con carácter general, y ante problemas archiintrincados como los que recoge la agenda de ODS necesitamos la excelencia en el funcionamiento organizativo de las alianzas.

Cada uno de los tres perfiles organizativos de nuestro actual modelo socioeconómico, administraciones públicas, empresas y organizaciones del tercer sector, aporta roles y capacidades diferentes a las alianzas, y cada uno de ellos, a su vez, debe conseguir que el objetivo común de las alianzas no se vea alterado por sus propias limitaciones como organización. Es especialmente relevante el liderazgo que en la Agenda 2030 tiene la Administración Pública, que es quizás el perfil organizativo menos innovador internamente y en sus relaciones interorganizativas.

Cada una de las organizaciones que conforman una alianza debe estar preparada. En los epígrafes que siguen centramos la atención en la organización individual y en sus profesionales.

ORGANIZACIONES TEAL ↓

En las sociedades modernas, la colaboración y el trabajo conjunto a través de organizaciones constituye uno de los mecanismos fundamentales para que las personas alcancen sus objetivos, tanto a nivel individual como colectivo.

Por este motivo, la consecución de los ODS implica necesariamente actuar en el plano organizativo, avanzando hacia paradigmas y nuevos modelos de relación en el seno de las organizaciones que potencien el alineamiento de su propósito y sus actividades con los retos planteados por los ODS.

Entre estos paradigmas, destaca el marco de referencia propuesto por Laloux (2014), con su modelo de organizaciones evolutivas o Teal. Tomando como base conceptos evolutivos de otras disciplinas, este autor propone un marco interpretativo para examinar cómo se produce la innovación organizativa, en el que considera que los paradigmas organizativos se desarrollan

de acuerdo con varias etapas. Cada etapa trasciende e incluye a la anterior, de manera que la evolución hacia la etapa siguiente se activa cuando los principios de funcionamiento característicos de una etapa, se vuelven insuficientes para dar respuesta al nuevo contexto surgido de los cambios producidos en el entorno en el que la organización opera.

Estas etapas, que se describen usando colores, se inspiran en el modelo de dinámica espiral de Beck & Cowan (1996), basado en los trabajos de Graves (1970), y especialmente en la adaptación de dicho modelo realizada por Wilber para crear su teoría integral Wilber (2005). Dichas etapas se muestran en la tabla 1.

De acuerdo con Laloux, las organizaciones evolutivas, cuyo color es el Teal (verde azulado), son la siguiente etapa en el desarrollo de los paradigmas organizativos. Tienen como metáfora de referencia los sistemas vivientes, y se basan en tres principios de funcionamiento clave: (i) propósito evolutivo, (ii) plenitud, y (iii) autogestión.

Frente a la planificación estratégica tradicional, el propósito evolutivo es descrito por Laloux como la percepción de que las organizaciones Teal poseen una vida y un sentido de orientación propio, de manera que, en vez de intentar predecir y controlar el futuro, se invita a los miembros de la organización a escuchar y entender aquello en lo que la organización desea convertirse y el propósito al que quiere servir.

Este concepto de propósito evolutivo, basado en la idea de que el propósito de la organización está en constante revisión, permite a las organizaciones dotarse de una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios en su entorno. Esta capacidad de adaptación constituye una herramienta muy poderosa en el caso de los ODS, puesto que avanzar hacia su consecución requerirá, por una parte, ensayar distintas estrategias hasta dar con aquellas que resultan más exitosas, y por otra, ajustarse a las prioridades cambiantes derivadas del progreso desigual que se producirá en los distintos objetivos.

Al mismo tiempo, la fuerza impulsora del propósito ayuda a que la organización mire más allá de sí misma, estando más abierta a unir fuerzas con otras organizaciones a través de plataformas de colaboración

para perseguir objetivos comunes. Esto es algo especialmente relevante en el caso de los ODS ya que, por su complejidad y ambición, su consecución exige necesariamente la acción de múltiples organizaciones trabajando de manera coordinada, inspiradas por un propósito superior capaz de alinear e integrar los propósitos de las organizaciones individuales.

En cuanto a la plenitud, Laloux la describe como un conjunto de prácticas que invitan a los miembros de la organización a participar en ella de manera integral, con todas las capacidades y dimensiones que caracterizan la experiencia humana, incluyendo los aspectos emocionales y espirituales.

La aplicación del principio de plenitud implica el reconocimiento de las aspiraciones de los miembros de la organización, especialmente en lo que se refiere a su crecimiento personal y profesional. Esto favorece el alineamiento entre el propósito de la organización y los propósitos individuales de sus miembros, conectando así los planos personal y organizacional de preparación para la consecución de los ODS.

El tercer principio de funcionamiento característico de las organizaciones Teal, la autogestión, es descrita por Laloux como la capacidad para operar de manera efectiva, incluso a gran escala, mediante un sistema basado en relaciones entre pares, sin necesidad de jerarquías o decisiones por consenso.

En la práctica, esto supone estructurar la organización en pequeños grupos, en los que los miembros asumen las funciones de gestión y son capaces de adoptar diferentes roles en función de las necesidades. En organizaciones de este tipo, las decisiones se toman mediante procesos de consulta con la participación de los involucrados y la coordinación se logra, no a través de la jerarquía tradicional, sino a través de la comunicación frecuente con los compañeros, el intercambio de conocimiento, el compromiso de los miembros con la misión y los valores y, sobre todo, la creación de una cultura de confianza.

El concepto de autogestión no es exclusivo de las organizaciones Teal. Las limitaciones de la gestión basada en jerarquías han sido reconocidas desde hace tiempo tanto por el mundo académico como por los propios gestores, lo que ha conducido a distintas iniciativas para crear organizaciones más planas. Entre ellas, podemos destacar el Nuevo Estilo de Relaciones (NER), Saraxaga (2007), Team of Teams McChrystal (2016), Holacracia, Robertson (2015) o la experiencia de la compañía Morningstar, Kirkpatrick (2011).

En NER, una red de empresas basadas en la autogestión, lideradas por «K2K emocionando» y que tiene su origen en empresas industriales del País Vasco, la experiencia compartida que facilita el trabajo en equipo es la base de la creación de conocimiento, y la confianza el motor para el cambio. En «Team of Teams», el foco está en el alineamiento de equipos para conformar un gran organismo autorregulado, mientras que la holacracia de Robertson ofrece una metodología estructu-

rada para pasar de jerarquías a la autogestión, con una estructura organizativa en círculos que agrupan roles, y con unas normas de relación claras, como una alternativa para la gestión del poder. En el caso de «Morning Star», Kirkpatrick muestra cómo la autogestión es una forma de añadir valor a los proyectos, ya que la persona que más sabe sobre cada paso de un proceso es la persona responsable de ese paso.

Si bien la mayor parte de los ejemplos que se pueden encontrar de organizaciones que están avanzando hacia la aplicación de los principios de funcionamiento de las organizaciones Teal corresponden a empresas, al operar en un entorno más competitivo que favorece la innovación organizativa, la relevancia del paradigma Teal como contribución a la consecución de los ODS no se limita a estas, sino que alcanza a todo tipo de organizaciones. Esto incluye al sector público y en particular a las Administraciones Públicas, ya que, como principales impulsores de la Agenda 2030, su nivel de preparación en el plano organizativo resultará determinante en la formación de las alianzas público-privadas necesarias para hacer del cumplimiento de la Agenda una realidad.

Tanto en el caso de las organizaciones Teal, como en el de otras iniciativas orientadas a potenciar la autogestión, parece claro que la transición hacia estos nuevos paradigmas organizativos requiere que los miembros de la organización desarrollen, y en algunos casos adquieran, las competencias exigidas para desempeñar con éxito su labor en el nuevo contexto organizativo. Esto conecta el plano de análisis a nivel organizativo con el plano de análisis a nivel individual; puesto que la contribución de la organización a la consecución de los ODS se produce gracias a las contribuciones de sus miembros, resulta indispensable preguntarse de qué manera se puede mejorar la preparación de los miembros de la organización, y de las personas en general, para hacer frente al reto que alcanzar los ODS supone.

LIDERAZGO PARA LA SOSTENIBILIDAD ▼

Estas organizaciones de las que hablamos también necesitan nuevos modelos de liderazgo. Podemos preguntarnos ¿cómo son los líderes que pueden acompañar e impulsar este proceso de cambio que necesitamos hacia la sostenibilidad? ¿qué competencias necesitan? El contexto en el que vivimos y los problemas globales a los que nos enfrentamos nos hacen conscientes de la necesidad de tener líderes preparados para abordarlos. Es necesario volver a definir y reinventar las competencias y habilidades que se necesitan para ser un líder, Frontiers (2020).

Se han evidenciado las diferencias que existen entre la forma de liderar las organizaciones actualmente y la necesaria para enfrentar los retos globales (Ready *et al.*, 2020). Estos autores encuestaron a más de 4.000 líderes en el mundo y sólo el 12% afirmó tener al frente de la organización líderes preparados para enfrentar estos retos. Este informe revela que los líderes no están tan preparados como ellos creen.

Sobre Liderazgo lleva mucho tiempo estudiándose y es un fenómeno complejo. Ya dejamos atrás la *teoría de los rasgos* (1900-1950), la *teoría del comportamiento*, Fleishman (1960), la *teoría de la contingencia o situacional*, Evans (1970); Fiedler (1967); Hersey & Blanchard (1969), y nos centramos más en el *liderazgo transformacional*, Bass (1985), el *liderazgo visionario*, Robbins (2004) o el *liderazgo basado en valores*, Díaz (2019).

Lo que es claro para todos es que los modelos de liderazgo «autoritario» ya no son válidos, necesitando hoy modelos que requieren un trabajo profundo de la persona (liderazgo centrado en las personas o liderazgo consciente).

Un informe reciente (Schrage *et al.*, 2021) hace referencia a un análisis realizado por MIT Sloan en el que tras entrevistar a más de 4.000 líderes mundiales destacan de manera prioritaria (72% de los casos) la importancia de conectar con el propósito de la organización.

En un estudio realizado por, McKinsey (2009) ya destacaba que la forma más eficaz de motivar a los empleados en tiempos de crisis es hablando de los valores de la organización y compartiendo su propósito.

En los últimos años, y debido fundamentalmente al impacto de la COVID19, el trabajo en remoto ha crecido de manera importante. Esta nueva forma de trabajar también ha llevado a reflexionar sobre la necesidad de una nueva forma de liderar, D'Auria & De Smet (2020); Levenson & McLaughlin (2020). Los líderes no pueden ignorar el impacto que la transformación digital está teniendo sobre las nuevas competencias requeridas (Schrage *et al.*, 2021). Algunos autores (Ready *et al.*, 2020) afirman que, además de competencias, estos líderes necesitan enfrentar un cambio de mentalidad que mejore el valor para el cliente, contribuya a un propósito superior, fortalezca la conectividad y fomente la creatividad y la innovación continua.

Este nuevo entorno de trabajo ha llevado también a definir un nuevo contrato social que alivie las tensiones que giran en torno a las expectativas de modelos de trabajo híbridos y remotos en el futuro, MIT SMR CONNECTIONS (2022). Este nuevo pacto se encuentra en una etapa muy preliminar y todavía hace falta un cambio de mentalidad para adaptarse a los nuevos enfoques. La flexibilidad y la posibilidad de elección serán esenciales para el éxito.

Algunos autores, Ancona (2020) nos proponen cómo ir aproximándonos a estos nuevos modelos de liderazgo: entender y comunicar nuestra forma de liderar (basada en nuestra experiencia y valores); desarrollar la capacidad de dar sentido a lo que hacemos (conectar con el propósito) en este entorno incierto; crear equipos efectivos; sustituir modelos de liderazgo tóxico por otro basado en el desafío y crear el entorno que posibilite esta transformación.

Ante esta nueva necesidad de disponer de modelos de liderazgo que se adapten al nuevo contexto tenemos varias propuestas.

Ya, unos años antes, Scharmer (2009) en su libro *Teoría U: Liderar desde el futuro mientras este emerge* nos introduce en la teoría y la práctica del proceso U, basado en un concepto de plena presencia al que él denomina «presencing». Para Scharmer se trata de una combinación (en el idioma inglés) de las palabras «presenciar» y «sentir, percibir» y significa un estado de atención elevado. Los individuos y equipos que se introducen en este proceso consiguen desplazar el espacio interior desde el cual operan. Es desde ahí desde donde aparecen un espacio futuro de posibilidades que intuyen que quieren emerger.

La causa del fracaso colectivo, en esta consecución de un mundo más sostenible, es que somos ciegos a la dimensión más profunda del liderazgo y el cambio transformador. El éxito del líder reside en la calidad de la atención y la intención que le da a cada situación. Para Scharmer necesitamos líderes capaces de facilitar este proceso de desplazamiento dentro de las organizaciones. Este también requiere un trabajo interior de los líderes, de conexión con su origen más profundo y su intención.

En esta misma línea Kofman, (2018) profundiza en la importancia del propósito y, de lo que él denomina el *liderazgo trascendente*, invitándonos a trascender de nosotros mismos para ponernos al servicio del otro. Kofman nos recuerda la importancia de la autoridad moral, la confianza, la compasión y la integridad en el liderazgo efectivo. Presenta una nueva forma de ejercer el liderazgo mucho más profunda, conectando con nuestro propósito y demostrando el impacto que esto tiene en la persona y en las organizaciones.

El libro de Lencioni, (2020) en el que se nos presentan dos formas de desarrollar el liderazgo: la primera es el *liderazgo basado en el servicio* donde la cultura de lo bien hecho, el bien de la comunidad por encima del propio y el valor del esfuerzo son requisitos del ejercicio del liderazgo y lo que nos mueve a ejercerlo. Es el propósito y la razón última. La segunda forma que menciona es obtener el reconocimiento y los privilegios que vienen del ejercicio de esa posición de liderazgo: el poder, el status, el reconocimiento o la fama. Consideran que ocupar esa posición de liderazgo es algo que reconoce sus años de duro trabajo y dedicación.

A pesar de que es fácil detectar cuál es la motivación más adecuada, es raro encontrar líderes, en entornos públicos o privados, cuyo propósito sea liderar desde el servicio. Sin embargo, ha sido ya demostrado, que tener al frente líderes ejerciendo el liderazgo con este propósito cambia los resultados de la organización. Posiblemente este estilo de liderazgo es indispensable cuando hablamos de líderes comprometidos con el camino hacia un mundo más sostenible.

Una de las competencias fundamentales de los nuevos líderes, que comparten los modelos de liderazgo más actuales y adaptados al contexto en el que las organizaciones se desenvuelven hoy, es la *humildad*. La conexión con uno mismo y con el otro, que estas nuevas organizaciones Teal requieren, pasan por tener al fren-

TABLA 2
RESUMEN DE LOS IDGs

| Ser | Pensar | Relacionarse | Colaborar | Actuar |
|--------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|---|------------------------------|
| <i>Autoliderazgo</i> | <i>Habilidades cognitivas</i> | <i>Cuidar de otros y del mundo</i> | <i>Habilidades sociales</i> | <i>Conduciendo el cambio</i> |
| Brújula interior. | Pensamiento crítico. | Apreciación. | Comunicación. | Coraje. |
| Integridad y autenticidad. | Conciencia de la complejidad. | Conectividad. | Co-creación. | Creatividad. |
| Mentalidad abierta y de aprendizaje. | Habilidades de perspectiva. | Humildad. | Mentalidad inclusiva y competencia intercultural. | Optimismo. |
| Autoconocimiento. | Creación de sentido. | Empatía y compasión. | Confianza. | Perseverancia. |
| Presencia. | Visión y orientación a largo plazo. | | Inspirar y motivar a otros (movilización). | |

Fuente: IDG report (IDGs, 2021).

te líderes capaces de abandonar el ego poniendo el propósito del equipo y de la organización por encima del propio. Para conseguir la consecución de los ODS necesitamos líderes conscientes, capaces de abordar su propio trabajo interior, alineando su propósito y el de sus organizaciones con un propósito mayor.

LAS PERSONAS: INNER DEVELOPMENT GOALS ↓

La iniciativa Inner Development Goals (IDGs) se formalizó en abril del año 2019 en Ekskåret (Suecia) con la firma de un manifiesto en el que participaron tanto empresas como universidades y otras instituciones y tiene tres fases de desarrollo (IDGs, 2021).

Durante la primera fase se desarrolló la app 29k y se consiguió conocer cuáles son las competencias necesarias para alcanzar los ODS de la manera más eficiente. En la actualidad el proyecto se encuentra en la segunda fase, donde está previsto el desarrollo de herramientas, teorías y métodos que puedan ser utilizados de manera global para el desarrollo de los IDGs.

Durante la tercera fase está prevista la validación de las herramientas y metodologías propuestas. Se trata de una iniciativa de bajo coste (no ha dispuesto de presupuesto) en la que se han identificado las competencias que son necesarias para alcanzar con éxito los 17 ODS presentados en la Agenda 2030.

El proyecto defiende la necesidad de fortalecer las competencias de todos/as nosotros/as para ser capaces de abordar los retos a los que nos enfrentamos como actores de cambio. Se trata de una visión interna, de una transformación personal para poder transformar el mundo en el que vivimos consiguiendo una sociedad más sostenible.

Tras el desarrollo de dos encuestas dirigidas a la identificación de estas competencias se detectaron 23 competencias que fueron clasificadas en cinco categorías (Tabla 2):

Las competencias vinculadas con el **ser** están dirigidas a cuidar la vida interior profundizando en el conocimiento de nuestros pensamientos y sentimientos para estar más presentes y con mayor intención cuando tenemos que abordar la complejidad. Personas conectadas con su vida interior.

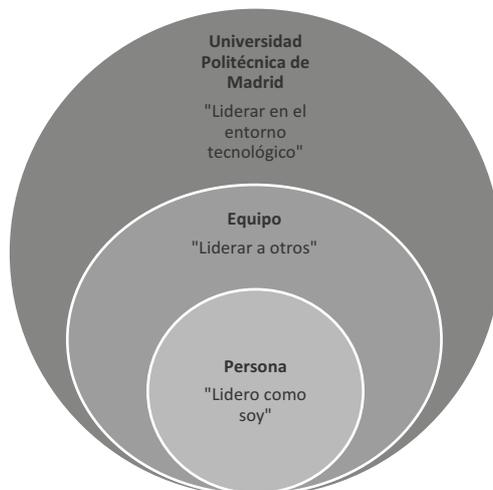
El fortalecimiento de las competencias cognitivas (**pensar**) nos ayudan a desarrollar diferentes perspectivas, evaluando la información y dándole sentido desde un mundo interconectado. Esta visión del mundo como algo global es necesaria para tomar decisiones acertadas.

Las competencias **relacionales** nos llevan a apreciar a los demás, cuidándoles y sintiéndonos conectados con ellos. Puede ser de nuestros vecinos más próximos, de futuras generaciones o de la biosfera. Estas competencias ayudan a crear sistemas más justos y sostenibles para todos nosotros.

Las habilidades sociales (**colaborar**) nos hacen conscientes de la necesidad de incluir y generar espacios de comunicación con otros grupos de interés que, tal vez, puedan tener diferentes valores, competencias o habilidades. Las competencias aquí consideradas fomentan la escucha activa a través del diálogo genuino, la construcción de relaciones colaborativas con los grupos de interés fomentando la diversidad y apoyándose en la confianza mutua. El fortalecimiento de estas competencias conseguirá movilizar e inspirar a los grupos de interés buscando el compromiso con el propósito compartido.

Las competencias que llevan a la acción (**actuar**) son las que nos convierten en agentes del cambio. Incluyen el coraje y el optimismo necesarios para abordar momentos de gran incertidumbre tomando decisiones, respetando nuestros valores, que nos lleven a la acción. Destaca la creatividad en estos momentos para ser capaces de desarrollar ideas originales así como la perseverancia que nos impulsa a no desanimarnos ante las dificultades.

FIGURA 2
NUESTRO MODELO DE LIDERAZGO. CENTRO DE LIDERAZGO Y TECNOLOGÍA UPM



Fuente: Elaboración propia

El framework presentado reconoce la mayor importancia de algunas de estas competencias en función del contexto así como la necesidad de profundizar en ellas y adaptarlas al entorno en el que nos encontramos. Este modelo nos anima a cada uno/a de nosotros/as a reflexionar sobre nosotros mismos y nuestras necesidades para abordar el fortalecimiento de las competencias que necesitamos.

EL CENTRO DE LIDERAZGO Y TECNOLOGÍA EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID ↓

Consciente de la necesidad de formar a los líderes del futuro y de la necesidad de ir incorporando estas competencias en los planes de estudio, la Universidad Politécnica de Madrid creó en el año 2018 el Centro de Liderazgo y Tecnología. Vivimos en un entorno fuertemente marcado por la tecnología, donde, además, la velocidad de cambio es exponencial. La formación de ingenieros e ingenieras con profundo conocimiento tecnológico se hace necesaria en este contexto (formación en competencias «I»). Sin embargo, los líderes que necesitamos para conseguir este mundo sostenible que queremos, no necesitan sólo estas competencias. Se hace indispensable formar perfiles con competencias interpersonales fuertes capaces de abordar el cambio que la sociedad nos reclama (formación en competencias «T» (Corporate Finance Institute, 2020)). El paso de la «I» a la «T» es lo que ha hecho destacar a los líderes tecnológicos que han impactado en el desarrollo de nuestra sociedad (p.e. Julie Sweet (CEO Accenture); Jane Frasser (presidenta Citigroup); Elena González Blanco (Global Executive Vice President Banco Santander); Larry Page y Sergey Brin (Google), o Steve Jobs (CEO de Apple)) por citar algunos/as de los más relevantes). No se trata de perfiles técnicamente fuertes (que también) sino, sobre todo, de tecnólogos que han sido capaces

de crear equipos fuertes, motivar e inspirar a otros y comunicar con pasión el propósito de sus organizaciones. Líderes con unas competencias técnicas e interpersonales equilibradas y fuertes.

El hecho de estar en un entorno donde la tecnología adquiere tanta importancia ha puesto de manifiesto la gran necesidad que tienen los líderes de conectar con la persona. La transformación digital en la que estamos inmersos tiene varios ejes y de todos ellos, la persona es el que ha resultado ser el más relevante, McKinsey (2014). El éxito de la transformación digital demanda de líderes capaces de abordar su propio proceso de transformación (Schrage *et al.*, 2021). Estos autores hablan de la transformación digital *afectiva* del líder siendo esta la que hace que el propósito, el compromiso y la equidad tengan tanta importancia como la agilidad en el tratamiento de los datos o la productividad. Los trabajadores digitales necesitan que se reconozcan sus valores explícitamente y no solo su valor por sus líderes.

Desde hace tiempo, y a través de la experiencia, el Centro de Liderazgo y Tecnología de la UPM ha trabajado en el diseño del modelo de liderazgo que puede ser adecuado para este momento de transformación (Figura 2).

Este modelo de liderazgo requiere de líderes dispuestos a trabajar en el conocimiento de ellos mismos. Preocupados por la gente que trabaja en el equipo con ellos, con capacidad de comunicar e influir, inspirando y animando al crecimiento personal y profesional de los miembros del equipo.

A las participantes en las iniciativas propuestas se les invita a recorrer un camino que les ayude a abordar el proceso de transformación desde el interior de uno mismo pasando por la relación con el otro para termi-

FIGURA 3
EL ITINERARIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PROPUESTO



Fuente: Elaboración propia

nar en la reflexión sobre nuestra relación con la tecnología y con el entorno (Figura 3).

El modelo propuesto comparte el espíritu presentado anteriormente (IDGs). Las competencias vinculadas con la **persona** «Lidero como soy» conectan con las competencias vinculadas con el **ser**. Las competencias dirigidas a fortalecer la relación con el otro, el trabajo en equipo son las vinculadas con la **relación** y la **colaboración**. Finalmente las necesarias para liderar en el entorno tecnológico están relacionadas con el **pensar** y **actuar** (Tabla 3).

Y es con esta misión con la que se crea el Centro de Liderazgo y Tecnología de la Universidad Politécnica de Madrid, para apoyar el fortalecimiento de las competencias de liderazgo de todos los miembros de nuestra comunidad, convencidos de que, desde ahí, se podrá ir haciendo realidad el cambio que buscamos, necesitamos y deseamos, contribuyendo a la creación de un mundo más sostenible.

CONCLUSIÓN ▼

Las organizaciones y las personas deben liderar el despliegue de una agenda de sostenibilidad ambiciosa. La definición colaborativa de la agenda de ODS fue un

gran logro en 2015. Los niveles de avance conseguidos marcan un reto enorme para el periodo 2022-2030, que requiere que organizaciones y personas estemos alineados estratégicamente con los ODS y, aquí viene lo relevante, preparados para actuar en consecuencia.

En este artículo se han recogido los pilares teóricos para entender el rol de personas, organizaciones y alianzas en la consecución de la agenda de ODS.

A día de hoy, parece una utopía encontrar el desarrollo competencial de los profesionales y líderes deseable; la capacidad de las organizaciones de funcionar como sistemas humanistas y ágiles; y las bases de confianza y eficiencia requeridos en las alianzas interorganizativas. Necesitamos un salto en el nivel de consciencia de personas y organizaciones, y si bien se observan muchas buenas prácticas, estamos lejos de la generalización de estos modos de funcionamiento. Cada vez son más las iniciativas que nos recuerdan que para alcanzar los cambios que necesitamos no nos podemos apoyar solo en la transformación tecnológica (que también) sino en la transformación de la persona, de cada uno de nosotros.

Una de estas iniciativas son los Inner Development Goals que abren la puerta a avanzar masivamente en la mejora de los estilos de liderazgo y autoliderazgo

TABLA 3
LOS IDGs Y EL VÍNCULO CON EL MODELO CLYT UPM

| Ser | Relacionarse | Colaborar | Actuar | Pensar |
|---|---|-----------------------------|--|-------------------------------|
| <i>Autoliderazgo</i> | <i>Cuidar de otros y del mundo</i> | <i>Habilidades sociales</i> | <i>Conduciendo el cambio</i> | <i>Habilidades cognitivas</i> |
| Persona «Lidero como soy» <ul style="list-style-type: none"> • Autoliderazgo • Inteligencia emocional • Comunicación • Gestión del compromiso • Gestión del tiempo y eficacia personal | Equipo «Liderar a otros» <ul style="list-style-type: none"> • Liderar en la diversidad • Liderar equipos • Resolución de conflictos | | «Liderar en el entorno tecnológico» <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del cambio • Organizaciones Teal • Líder coach • Trabajo en la era digital | |

Fuente: Elaboración propia

que necesitamos. No solo han aportado un mapa de competencias, sino que promueven plataformas para desarrollarlas como 29K.org

NOTAS ↓

[1] <https://www.mincotur.gob.es/es-ES/Publicaciones/Paginas/detallePublicacionPeriodica.aspx?numRev=408>

REFERENCIAS ↓

Ancona, D. (2020). *(Re)learn to Lead. Five Rules for Leading in a Digital World. Times of rapid change call for a new leadership model.* MIT Sloan Management Review.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)

Beck, D., & Cowan, C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change.* Malden: Blackwell Publishers Inc.

Carrasco, J., Mataix, C., & Carrasco, R. (2018). La Ingeniería de Organización en perspectiva: Enfoque emergente para afrontar el reto de la sostenibilidad. *Economía Industrial*, 407, 51-60.

Corporate Finance Institute. (2020). *T-Shaped Skills. A specific set of desirable skills possessed by an employee.* <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/t-shaped-skills/>

D'Auria, G., & De Smet, A. (2020). *Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenge.* McKinsey&Company.

Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), 277-298. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90021-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90021-8)

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness* (McGraw-Hill).

Fleishman. (1960). *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ).* Estudios de la Universidad Estatal.

Frontiers. (2020). *(Re)Learn to Lead.* MIT Sloan Management Review.

Graves, C. W. (1970). Levels of Existence: An Open System Theory of Values. *Journal of Humanistic Psychology*, 10(2), 131-155. <https://doi.org/10.1177/002216787001000205>

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Management of Organizational Behavior. *Academy of Management Journal*, 12(4), 526-526. <https://doi.org/10.5465/amj.1969.19201155>

IDGs. (2021). *Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework.* Growth that matters AB.

Kirkpatrick, D. (2011). *Beyond Empowerment: The age of self-managed.* Institute: Sacramento.

Kofman, F. (2018). *La revolución del sentido: El poder del liderazgo trascendente.* /z-wcorg/.

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness.* Nelson Parker.

Lencioni, P. M. (2020). *The motive: Why so many leaders abdicate their most important responsibilities.* John Wiley & Sons.

Levenson, A., & McLaughlin, P. (2020). *New Leadership Challenges for the Virtual World of Work.* MIT Sloan Management Review.

McChristal, S. (2016). *Team of Teams. New Rules of Engagement for a Complex World.* Penguin.

McKinsey. (2009). *McKinsey Global Survey Results: Leaders in the crisis.* McKinsey&Company.

McKinsey. (2014). *Strategic principles for competing in the digital age.* McKinsey&Company.

MIT SMR CONNECTIONS. (2022). *The New World of Work Is Transforming the Old Social Contracts.*

Montalbán, J. F., Gassó, J., Garro, I., & Alonso, C. S. (2018). *Respuestas organizativas para la agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenibles.*

Ready, D. A., Cohen, C., Kiron, D., & Pring, B. (2020). *The New Leadership Playbook for the Digital Age. Reimagining what it takes to lead.* MIT Sloan Management Review.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* (Pearson).

Robertson, B. (2015). *Holocracia: El nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio.* Empresa Activa.

Saratxaga, K. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente.* Prentice-Hall.

Scharmer, O. (2009). *Teoría U: Liderar desde el futuro mientras este emerge.* Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Schrage, M., Pring, B., Dickerson, D., & Kiron, D. (2021). *Leadership's Digital Transformation Leading Purposefully in an Era of Context Collapse.* MIT Sloan Management Review.

Stott, L. (2010). *Redes y Alianzas para el Desarrollo.* Materiales docentes. ETSII-UPM.

Wilber, K. (2005). Introduction to integral theory and practice. *Journal of Integral Theory and Practice*, 1, 1-38.