

Liderazgo e innovación social en Fadema

Leadership and social innovation in Fadema

**Autor:
Pablo Felipe Jaulín**

**Directora:
Estrella Bernal Cuenca**

Facultad de Economía y Empresa. 2024

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

Contenido

1. RESUMEN.....	4
2. INTRODUCCIÓN.....	5
3. MARCO TEÓRICO	6
3.1 INNOVACIÓN SOCIAL.....	6
3.2 DIÁLOGO GENERATIVO.....	8
3.3 COMPETENCIA DE PRESENCIACIÓN	10
3.4 PROCESO U CON LAS 7 COMPETENCIAS DE LIDERAZGO DESDE EL FUTURO EMERGENTE	10
3.5 TIPOS DE LIDERAZGO.....	11
3.5.1 Liderazgo Transaccional.....	11
3.5.2 Liderazgo Visionario.....	12
3.5.3 Liderazgo Carismático.....	13
3.5.4 Liderazgo Transformacional.....	13
3.5 CONCLUSIONES	16
4. ESTUDIO DE CASO	18
4.1 FUNDACIÓN ARAGONESA DE ESCLEROSIS MÚLTIPLE	18
4.2 PREGUNTAS FILTRO.....	19
4.3 LIDERAZGO EJERCIDO EN FADEMA	22
4.3.1 Liderazgo Transaccional.....	22
4.3.2 Liderazgo Visionario.....	23
4.3.3 Liderazgo Carismático.....	23
4.3.4 Liderazgo Transformacional.....	24
4.4 CAPACIDAD DE INNOVACIÓN SOCIAL EN EL PRESENTE	25
4.5 LIDERAZGO DESEADO EN EL MEDIO PLAZO.....	26
4.5.1 Liderazgo Transaccional.....	26
4.5.2 Liderazgo Visionario.....	27
4.5.3 Liderazgo Carismático.....	27
4.5.4 Liderazgo Transformacional.....	28
4.6 CAPACIDAD DE INNOVACIÓN SOCIAL SI SE IMPLANTA EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	29
5. RESULTADOS TEÓRICOS Y EMPÍRICOS	30
6. CONCLUSIONES.....	31
7. BIBLIOGRAFÍA	33

Gráfico 1 (Scharmer, 2016)	10
Gráfico 2 Tiempo vinculado a Fadema.....	20
Gráfico 3 Responsabilidad del puesto de trabajo	20
Gráfico 4 Conocimiento de la empresa.....	21
Gráfico 5 Liderazgo ejercido en Fadema (Transaccional)	22
Gráfico 6 Liderazgo ejercido en Fadema (Visionario)	23
Gráfico 7 Liderazgo ejercido en Fadema (Carismático)	24
Gráfico 8 Liderazgo ejercido en Fadema (Transformacional).....	24
Gráfico 9 Capacidad de innovación social en la actualidad.....	25
Gráfico 10 Liderazgo deseado (Transaccional)	26
Gráfico 11 Liderazgo deseado (Visionario).....	27
Gráfico 12 Liderazgo deseado (Carismático)	27
Gráfico 13 Liderazgo deseado (Transformacional)	28
Gráfico 14 Capacidad de innovación social aplicando liderazgo transformacional.....	29

Autor del trabajo: Pablo Felipe Jaulín. **Directora del trabajo:** Estrella Bernal Cuenca.
Título del trabajo: Liderazgo e innovación social en Fadema/ Leadership and social innovation in Fadema. **Titulación:** Grado en Marketing e Investigación de Mercados

1. RESUMEN

El estudio realizado busca explorar la conexión entre el liderazgo y la capacidad de crear innovaciones sociales, para esto nos apoyamos tanto en una revisión bibliográfica como en un estudio de caso en la Fundación Aragonesa de Esclerosis Múltiple (Fadema). El estudio se basa en un marco teórico que hace énfasis en la relevancia del liderazgo transformacional como motor de la innovación en organizaciones dedicadas a hacer frente a problemas sistémicos de gran relevancia.

En el marco teórico se estudian diversos tipos de liderazgo y se avanza la idea que el liderazgo transformacional, caracterizado por una visión compartida, inspiración y atención individualizada es fundamental para desbloquear el potencial de innovación social. Además también se analiza la idea del diálogo generativo y su capacidad de impulsar la innovación social

El trabajo empírico llevado a cabo consiste en una encuesta realizada entre los empleados de Fadema, cuyos resultados se examinarán en este trabajo en la sección de estudio de caso. Se espera que estos descubrimientos revelen las percepciones de liderazgo en Fadema así como la conexión con la capacidad de desarrollar innovación social en la organización.

En resumen este estudio pretende comprender cómo el liderazgo juega un papel importante en la capacidad de Fadema para innovar en la atención de los pacientes de esclerosis múltiple basándose tanto en un enfoque teórico como empírico.

ABSTRACT

The study aims to explore the connection between leadership and the ability to create social innovations. To achieve this, we rely on both a literature review and a case study at the Aragonese Multiple Sclerosis Foundation (Fadema). The study is based on a theoretical framework that emphasizes the relevance of transformational leadership as a driver of innovation in organizations dedicated to addressing systemic problems of great significance.

Within the theoretical framework, various types of leadership are studied, and the idea is advanced that transformational leadership, characterized by shared vision, inspiration,

and individualized attention, is fundamental to unlocking the potential for social innovation. Additionally, the concept of generative dialogue and its capacity to drive social innovation is also analyzed.

The empirical work consists of a survey conducted among Fadema employees, the results of which will be examined in this study in the case study section. It is expected that these findings will reveal perceptions of leadership at Fadema as well as the connection with the organization's ability to develop social innovation.

In summary, this study aims to understand how leadership plays an important role in Fadema's ability to innovate in the care of multiple sclerosis patients, based on both theoretical and empirical approaches.

2. INTRODUCCIÓN

En la actualidad nos encontramos en un entorno global e interconectado donde un evento que inicialmente tiene lugar en un lugar determinado de la geografía rápidamente se expande y alcanza una dimensión global, en las últimas décadas podemos contar múltiples de estos sucesos ya sean de carácter económico como por ejemplo la gran recesión que azotó al planeta en 2008 que inicialmente se originó en Estados Unidos pero que rápidamente sacudió al mundo entero o la pandemia de Coronavirus 19 que obligó al mundo entero a confinarse en sus domicilios, también podemos citar algunos ejemplos bélicos como la invasión de Ucrania por parte de Rusia o el reciente conflicto en Gaza. Estos sucesos tienen la particularidad que afectan a una parte muy importante de la población y generan consecuencias de gran magnitud como la afectación directa a los pobladores de la región que se convierten en refugiados, pérdidas humanas y materiales, aumento de la inflación lo que en muchos casos deriva en pérdidas de poder adquisitivo y mas individuos en situación de pobreza o en riesgo además de pérdidas medioambientales o contaminación. Hacer frente a estos problemas sistémicos de gran complejidad no resulta una tarea sencilla y requiere de una coordinación de muchos actores: gobiernos, empresas, organismos internacionales y la propia población, cada uno de ellos con objetivos y metas propios, en algunos casos contrarias de las de los demás actores, es en este punto que el liderazgo toma una gran importancia a la hora de gestionar las relaciones y cubrir las diferentes necesidades de los múltiples actores, sin embargo no sirve cualquier tipo de liderazgo y es que en concreto el liderazgo

transformacional se revela como una herramienta muy útil a la hora de coordinar los esfuerzos de todos esas piezas y unificar los objetivos individuales para perseguir un objetivo grupal.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 INNOVACIÓN SOCIAL

Resulta complicado establecer en qué punto de la Historia se origina el concepto de innovación social algunos autores como por ejemplo Arciniega (2009) establecen el inicio de la innovación social en la década de los ochenta del pasado siglo ya que es en este momento y principalmente desde los países anglosajones donde empiezan a aparecer autores que hacen referencia a este concepto, caben destacar las aportaciones de Kingston (1984) y Rickards (1985) y continuada posteriormente por otros autores como Geoff Mulgan (2007). En estas publicaciones se exploran aspectos como qué es la innovación social, por ejemplo Mulgan nos ofrece la siguiente definición: “La innovación social comprende actividades y servicios innovadores que surgen con el objetivo de satisfacer alguna necesidad social y que son desarrollados y difundidos predominantemente por organizaciones”. También se abordan otros aspectos como la importancia que tiene la innovación social para hacer frente a problemas sistémicos de gran magnitud como la pobreza, el hambre en el mundo o la contaminación del medio ambiente entre otros, también abordan los elementos que impulsan la innovación social destacando especialmente la comunicación entre los diferentes actores y la colaboración entre estos. Sin embargo otros autores destacan que la innovación social como concepto y actividad lleva con nosotros bastante más tiempo que unas pocas décadas y sería necesario remontarse mucho tiempo atrás para establecer el origen de la innovación social (Godin, 2012). Según Godin el origen de la innovación social estaría estrechamente ligado a la creación del socialismo y sus diferentes variantes originadas durante el siglo XIX por autores como Karl Marx, Max Weber o Emile Durkeim. Es por esto que resulta sumamente complejo establecer el momento en el que se origina la innovación social.

Según la Stanford Graduate School of Business la innovación social se puede entender como “el proceso de desarrollar y desplegar soluciones efectivas nuevas a problemas sistémicos muy complejos, frecuentemente sociales en que la organización está

involucrada, para apoyar el progreso social, ello requiere la participación de todos los agentes involucrados en el proceso”.

Otros organismos internacionales relevantes también emiten sus propias definiciones de innovación social, por ejemplo la comisión europea la define como un proceso que “tiene por objeto promover la vida europea mejorando las condiciones de trabajo, la educación, el desarrollo comunitario o la salud, o abordando problemas graves como la pobreza o la discriminación. Con la participación de las autoridades públicas, la sociedad civil, el mundo académico y las empresas, Europa puede encontrar nuevas soluciones a los problemas arraigados a los que se enfrenta nuestra sociedad común.”

Por su parte el fondo monetario internacional también aporta su propia definición, para este organismo la innovación social puede ser: “una herramienta para impulsar la estrategia de sostenibilidad que permita a las empresas lograr y demostrar su impacto real en la triple cuenta de resultados económica, social, medioambiental”.

También conviene tener en cuenta las definiciones emitidas por entidades privadas dedicadas a la innovación social, por ejemplo la Fundación Rockefeller explica la importancia de la innovación social en la actualidad de la siguiente manera: “debido a la naturaleza compleja, sistémica e interrelacionada de los graves problemas sociales, económicos y ambientales que enfrentamos, necesitamos formas de solución completamente nuevas.”

Por último tenemos el caso de la fundación Ashoka, se trata de un organismo centrado en la innovación social y buscan descubrir el potencial oculto de las personas para poder mejorar el mundo. Desde esta fundación definen la innovación social como: “...una nueva solución a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las actuales soluciones y que genera valor para toda la sociedad, más que únicamente para individuos concretos.

Se puede observar que todas las definiciones hacen énfasis en problemas sistémicos que afectan a la sociedad de forma generalizada y que por lo tanto es necesario una colaboración entre múltiples actores y por consecuencia una buena comunicación entre estos y que gracias a comunicación y colaboración se va a poder hacer frente a estos problemas logrando coordinar, en palabras de Scharmer (2013) tanto la inteligencia emocional (corazón) como la cognitiva (cabeza) y la inteligencia práctica (manos)

obteniendo un beneficio que afecte a la sociedad tanto de manera individual como colectiva. Sin embargo la comunicación que requieren estas situaciones es poco frecuente en la actualidad, Scharmer (2013) se refiere a esta bajo el nombre de “diálogo generativo” que surge de una apertura tanto de la mente como del corazón y la voluntad.

3.2 DIÁLOGO GENERATIVO

Sin embargo alcanzar el diálogo generativo no es una tarea sencilla ya que como hemos visto previamente implica el desarrollo de las tres inteligencias, cognitiva, emocional y práctica ya que como veremos más adelante es completamente imprescindible que los individuos tengan la competencia de liderazgo desde el futuro emergente de abrir su mente, para aceptar nuevas informaciones y conocimientos a veces diferentes a los que ellos tienen o han aprendido, también es necesario una apertura emocional, con el corazón abierto para tener también la capacidad de empatizar con el resto de personas, ser capaces de ver la situación a través de sus ojos, y por último para poder acceder al diálogo generativo también debe existir la voluntad de realizar el cambio (Scharmer 2016).

Scharmer (2016), desarrolla a lo largo de la teoría U cuatro diferentes niveles de diálogo cada cual más profundo que el anterior, el primer nivel es al que estamos más habituados y que implica la pérdida de mucha información debido a una escasa presencia real de quien escucha, este nivel va evolucionando en los niveles posteriores conforme se van incorporando los diferentes estados de mayor atención y conciencia de mente abierta, corazón abierto y voluntad abierta para llegar en última instancia al diálogo generativo (Scharmer & Kaufer, 2013).

Scharmer (2016) denomina al primer nivel como “descarga”, este nivel es el más básico de todos y no implica ni voluntad, ni corazón, ni mente abierta y se centra exclusivamente en la visión propia de cada individuo. En este estado los individuos se encuentran en una suerte de “piloto automático” construido con los conocimientos heredados de su propia cultura y con sus ideas preconcebidas, en este estado los individuos no están abiertos a ver otras perspectivas que no coincidan con las suyas propias.

El siguiente nivel Scharmer (2016) lo denomina como “factual” aquí es donde entra la apertura de mente, en este nivel los interlocutores son capaces de dejar atrás sus

prejuicios y abrirse a perspectivas diferentes a las suyas, en este nivel pueden existir confrontaciones a raíz de perspectivas diferentes o enfrentadas pero los integrantes del debate son capaces de percibir y contrastar estas opiniones diferentes a las suyas, en resumen, existe una apertura a aprender nuevos conceptos y puntos de vista.

Una vez se logra implementar el corazón abierto surge lo que Scharmer llama “diálogo empático” en este nivel los individuos son capaces de desligarse de su propia perspectiva y adoptar las perspectivas de otras personas permitiéndoles verse a ellos mismos como parte del sistema e indagar en su papel dentro de este sistema, para alcanzar este nivel de diálogo es necesaria una apertura de corazón que nos permite comprender las emociones tanto positivas como negativas de nosotros mismos y de los demás individuos que conforman el sistema.

Finalmente cuando se logran dominar los estados previamente comentados y también se logra abrir la voluntad se consigue alcanzar la última etapa que Scharmer (2016) denomina como “diálogo generativo” para poder acceder a este nivel de diálogo es necesario desarrollar la capacidad de Presenciación (“Presencing” en su denominación original) que sería el resultado de una combinación entre estar plenamente presentes a quié y ahora, y sentir, este estado sería lo opuesto al estado de “piloto automático” en el que se encuentran los individuos en la primera etapa de diálogo. Una vez se consigue acceder a este estado, es donde surge el diálogo generativo que consiste en una escucha profunda, sin prejuicios y con la voluntad abierta de manera que puedan nacer nuevas ideas y soluciones. Por último en este estado es donde puede surgir la “co-creación” un espacio donde los participantes gracias a un proceso de diálogo y reflexión colaboran para crear soluciones innovadoras y transformadoras. Este enfoque implica una forma de diálogo que va más allá de simplemente intercambiar opiniones y busca la creación conjunta de soluciones novedosas para afrontar problemas sistémicos y complejos. Sin embargo alcanzar este nivel de diálogo no es sencillo ya que implica que se den unas características que favorezcan su aparición como una relación de igual a igual y un intenso trabajo personal, es por esto que la aparición del diálogo generativo es poco frecuente en las relaciones humanas actuales (Maturana R. & Torres Nafarrete, 2009).

3.3 COMPETENCIA DE PRESENCIACIÓN

Este proceso de apertura guarda estrecha relación con la Teoría U también enunciada por Scharmer (2016) ya que para poder ser capaz de desarrollar todas las diferentes aperturas que requiere el diálogo generativo es necesario dominar la capacidad de “Presenciación” que dentro de la Teoría U ocupa el cuarto lugar y se encuentra en la parte más baja de la “U” que aborda dicha teoría.

3.4 PROCESO U CON LAS 7 COMPETENCIAS DE LIDERAZGO DESDE EL FUTURO EMERGENTE



Gráfico 1 (Scharmer, 2016)

Scharmer (2016) explica que los individuos en la actualidad están completamente sumidos en la rutina, en piloto automático y por consecuencia “desconectados” del momento presente, esta etapa proceso U estaría al mismo nivel que el primer nivel de diálogo denominado “descarga” y en este punto resultaría necesario como ya hemos visto ir abriendo la mente, el corazón y la voluntad para poder acceder a la etapa de Presenciación que permitiría conectar con el origen más profundo del ser y de la intención de la persona (Scharmer, 2007).

Como ya hemos observado la comunicación es una parte realmente importante de la innovación social, no obstante también es necesaria que exista colaboración entre los diferentes individuos y actores que conforman la sociedad actual para que se pueda originar la innovación social y poder afrontar de manera correcta y con garantías los problemas sistémicos a los que se busca hacer frente, es por esto que resulta de suma

importancia hacer hincapié en los diferentes tipos de liderazgo que existen y cuáles de ellos dan lugar a esta colaboración. Son aquellos tipos de liderazgo que permiten que se pueda acceder al estado de “Presenciación” que hemos visto previamente y por consecuencia acceder al diálogo generativo que es el que permite habilitar la innovación social.

Para acceder a esta etapa Scharmer (2016) hace énfasis en la práctica de Mindfulness como herramienta para acceder a esta etapa de Presenciación y por consecuencia a nuestro mayor potencial que permite crear un punto de inflexión y una posterior subida de la U hacia el cumplimiento de los propósitos buscados en el proyecto, (Bernal, 2017) que en este caso particular es la creación de innovación social.

Para analizar los múltiples tipos de liderazgo existente vamos a tener en cuenta la Teoría del Nuevo Liderazgo desarrollada desde los años noventa del pasado siglo XX, en este paradigma coexisten cuatro diferentes variantes de liderazgo que son las siguientes: Transaccional, Visionario, Carismático y Transformacional.

3.5 TIPOS DE LIDERAZGO

3.5.1 Liderazgo Transaccional

El concepto de liderazgo transaccional ha sido abordado por numerosos autores aunque destacan los trabajos realizados por Bass y Avolio (1993) en su modelo multifactorial del liderazgo. El liderazgo transaccional como su nombre indica basa la relación entre el líder y sus subordinados en una transacción.

En el liderazgo transaccional el líder generalmente establece una serie de tareas o rendimientos esperados y en intercambio ofrece un incentivo generalmente económico. Además este tipo de liderazgo también crea un sistema de recompensas y sanciones en función de los resultados cosechados, premiando a los trabajadores si los resultados son buenos o sancionándoles en caso contrario, generalmente estos premios o castigos son de carácter tangible, habitualmente de carácter económico, aunque también existen premios y sanciones de carácter intangible como el reconocimiento o los elogios. (Bass & Avolio, 1994) Otra de las características de este tipo de liderazgo es el monitoreo continuo donde el líder vigila que los subordinados realicen sus tareas de la manera indicada no dejando espacio al desarrollo personal de los trabajadores.

Este tipo de liderazgo ha sido habitualmente criticado en muchos de sus aspectos. El método de trabajo y los resultados están prefijados desde el comienzo no dejando a los subordinados desarrollar nuevos métodos o contemplar otras perspectivas, simplemente se les demanda que realicen la actividad que se les ha asignado sin que puedan cuestionarse nada. Derivado de esto último también es un tipo de liderazgo poco flexible y que no puede adaptarse fácilmente a cambios bruscos del entorno ya que no se suele tener en cuenta la innovación. Por último es un estilo de liderazgo con una visión en mayor medida de corto plazo donde se premian los resultados rápidos y el rendimiento inmediato y se descuida el largo plazo. En conclusión, el líder transaccional es capaz de centrarse en los intereses individuales o en los colectivos pero sin lograr alinear ambos. (Burns, 1978)

3.5.2 Liderazgo Visionario

El liderazgo visionario se estructura alrededor de la visión del líder del equipo. Esta visión se trata de una imagen mental de un futuro realista conformada por aquel que lidera el proyecto y que resulta sumamente positiva para el equipo y beneficiosa para cada uno de sus miembros, (Nanus, 1992). Además el líder más allá de lograr percibir esa visión de futuro también debe ser capaz de desarrollar un vínculo o conexión que logre involucrar a sus colaboradores de manera que sea capaz de transmitirles a estos de manera que ellos también se sientan motivados e involucrados en el proyecto. (Conger & Kanungo, 1998)

En este sentido el liderazgo visionario se compone de dos conceptos clave, el primero de ellos es como hemos comentado previamente que el líder del proyecto sea capaz de articular una visión realista del futuro de la organización de manera que esta visión resulte positiva tanto para el equipo en conjunto como para cada uno de sus miembros, también es muy importante que el líder tenga la capacidad de transmitir esa visión a todos sus colaboradores de manera que ellos también sean capaces de percibir y comprenderla y entender los beneficios que supondrá alcanzar ese objetivo.

Sin embargo el liderazgo visionario es un tipo de liderazgo centrado principalmente en el medio y el largo plazo ya que la visión compartida tarda en germinar porque van surgiendo nuevas perspectivas, pero cuando se comparte, realmente transmite poder y es capaz de dar forma, dirigir y coordinar la conducta de los individuos. (Palomo Vadillo,

2008) En este aspecto el liderazgo visionario a diferencia del liderazgo transaccional sería débil en sus comienzos y no será hasta el medio plazo que esta forma de liderazgo comenzará a consolidarse.

3.5.3 Liderazgo Carismático

El liderazgo carismático es muy similar al visionario ya que comparte todas sus características con las diferencias de que en este tipo de liderazgo aquel que lo ejerce es percibido por sus colaboradores como una figura sobrenatural o heroica (Conger & Kanungo, 1998), y estableciendo un vínculo emocional con sus colaboradores de manera que estos confíen más en el líder y se adhieran de una manera más intensa al proyecto común.

Una vez explicados estos tres diferentes tipos de liderazgo es necesario realizar un inciso para explicar una característica que poseen estos tipos de liderazgo y que los diferencia del último tipo de liderazgo que vamos a analizar, el liderazgo transformacional. Este rasgo es el carácter ético, los liderazgos transaccionales, visionarios y carismáticos pueden ser o no éticos, sin embargo una de las características que requiere el liderazgo transformacional es el carácter ético, el líder transaccional es auténtico esto es la posesión de pensamientos, emociones y sensaciones propias y la capacidad de obrar siguiendo esos principios (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014) (Harter, 2002). Un líder que no sea transformacional puede emplear sus conocimientos de manera ética para el beneficio grupal aunque también puede obrar de manera no ética buscando exclusivamente su beneficio personal sin reparar en las molestias o agravios que esto pueda ocasionar en sus colaboradores.

3.5.4 Liderazgo Transformacional

Una vez explicado los tres anteriores tipos de liderazgo y esta característica común que comparten todos y que los diferencia del liderazgo transaccional vamos a abordar las demás características y rasgos que definen a este último tipo de liderazgo.

La base del liderazgo transformacional recae sobre la capacidad de auto liderazgo (Goleman et al, 2009). El auto liderazgo (Manz & Sims, 1993) representa la capacidad de dirigir y guiar nuestra propia vida, asumiendo la responsabilidad de nuestras acciones y desarrollo personal. Este liderazgo implica un autoconocimiento profundo,

reconociendo tanto nuestras fortalezas como nuestras debilidades. El líder de sí mismo establece metas alineadas con sus valores, aprende de las experiencias y se adapta en busca de un crecimiento constante.

Las competencias interpersonales son esenciales en este proceso. La comunicación efectiva, la empatía, la colaboración y la resolución de conflictos construyen relaciones sólidas y contribuyen a un entorno positivo. La influencia positiva y la capacidad de trabajar con diferentes personalidades son habilidades clave para el líder transformacional.

Entender que ocupar una posición de poder no implica simplemente privilegios, sino responsabilidades, es crucial para un liderazgo ético. Los líderes efectivos reconocen su papel como servidores, toman decisiones informadas y se comprometen con la mejora constante. Operan desde un marco ético, actuando con integridad y transparencia, y están dispuestos a rendir cuentas por sus acciones.

La práctica del mindfulness se convierte en un pilar fundamental para el auto liderazgo. Al promover la autoconciencia y el autocontrol emocional, esta práctica mejora la capacidad de mantenerse enfocado en el presente, gestionar el estrés y tomar decisiones conscientes. Además, contribuye a relaciones interpersonales más profundas al fomentar una escucha activa y una comprensión más profunda de los demás.

En resumen, el auto liderazgo se nutre de un profundo conocimiento de uno mismo, habilidades interpersonales sólidas, una comprensión ética del poder y la integración de prácticas de mindfulness. Esta combinación fortalece la capacidad de liderar no solo a uno mismo, sino también a los demás de manera efectiva y ética. (Bernal, 2017)

Una vez se ha desarrollado esta competencia de auto liderazgo es posible desarrollar el liderazgo transformacional, el cual se centra en fomentar unas actitudes que son las siguientes, mayor conciencia de uno mismo, moral internalizada, procesamiento de la información equilibrado y por último transparencia en las relaciones. (Walumbwa et al, 2008). Como hemos visto previamente el auto liderazgo está estrechamente relacionado con la práctica del Mindfulness y por lo tanto implica un profundo conocimiento de uno mismo, tanto de las fortalezas como de las debilidades, tanto de las del propio líder como las de sus colaboradores. Por otra parte también se destaca que el liderazgo transformacional reposa en unos valores éticos, con principios personales y siempre

actuando de acuerdo a estos. Además también destaca la característica de la mente abierta, es decir, la capacidad de analizar las situaciones sin dejarse llevar por prejuicios o ideas preconcebidas y teniendo en cuenta otras perspectivas aunque estas puedan entrar en conflicto con las propias. Por último otro de los aspectos en los que se centra el liderazgo transformacional es la transparencia y con ello la creación de un entorno donde primen la comunicación y la colaboración lo cual facilita el intercambio de ideas, pensamientos y emociones.

El liderazgo transformacional definido por Bass y Avolio (1993) supone un cambio de paradigma respecto al status quo organizacional actual lo que permite impulsar el cambio de la organización mediante la alineación de los intereses individuales con los de la organización transformando en el proceso a ambos elementos (Bass & Avolio, 1993). El liderazgo transformacional dispone de cuatro rasgos distintivos que son los siguientes: Influencia idealizada, liderazgo inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

El primero, la influencia idealizada se basa en la creación de una visión de futuro, positiva tanto para la organización en su conjunto como para cada uno de los miembros que lo integran y además también en la capacidad de transmitir esta idea mediante el compromiso emocional que el líder ha sido capaz de desarrollar con sus colaboradores de manera que estos se adhieran correctamente a esta visión tomándola como suya, esta es una característica que comparte con los liderazgos visionario y carismático (Northouse, 2016).

El segundo rasgo característico del liderazgo transformacional reside en la capacidad de este en inspirar a los colaboradores, el líder es capaz de dar ánimos y generar entusiasmo en el equipo lo que permite a largo plazo modificar los comportamientos y las actitudes de estos permitiendo obtener mejores resultados ya que el grupo se integra mejor primando la comunicación y el intercambio de ideas aumentando con esto la productividad y el rendimiento del grupo (Avolio & Bass, 2002).

El tercer rasgo característico del líder transformacional es que este es capaz de dar espacio a sus colaboradores para que desarrollen su creatividad, sean capaces de aportar innovaciones y nuevas soluciones o nuevas estrategias para afrontar nuevos problemas, esto representa una característica diferencial muy grande con el resto de clases de

liderazgo en especial del transaccional donde se dice a los empleados que deben hacer y solo se espera que se ejecuten estas tareas sin aplicar el espíritu crítico (Yukl, 2013).

El último rasgo que caracteriza el liderazgo transformacional es la consideración individual, esto consiste en prestar atención personal a cada uno de los colaboradores, haciéndoles ver su importancia y su contribución al proyecto así como prestando atención a sus necesidades y expectativas personales permitiendo así una mejor autoestima de estos y por lo tanto una implicación y motivación superiores. El líder transformacional es capaz de percibir el momento de la carrera laboral de sus colaboradores y aplicar un liderazgo situacional adaptado a cada situación particular (Burns, 2003).

También resulta importante destacar que el líder transformacional es aquel que ha logrado adquirir un rango completo de competencias intra e interpersonales, lo que le permite también cuando sea necesario ejercer otros tipos de liderazgo como el transaccional, visionario o carismático de manera que si la situación lo requiere es capaz de adaptarse a la situación; por ejemplo si los colaboradores del equipo disponen de bastante experiencia y madurez en el campo de actuación concreto el líder podrá asumir un papel transformacional, dando un mayor espacio y capacidad de decisión a sus subordinados mientras que si estos no disponen todavía de experiencia y madurez podrá optar por un liderazgo de tipo transaccional con un perfil más directivo para que estos se vayan familiarizando con el entorno de trabajo y progresivamente conforme estos ganan experiencia ir adoptando otras formas de liderazgo (Bass, 1998).

3.5 CONCLUSIONES

La competencia de Presenciación que es necesaria para poder desarrollar diálogo generativo y posteriormente innovación social requiere un profundo autoconocimiento de sí mismo y del entorno incluido los colaboradores y el liderazgo transaccional representaría un estado de desconexión del individuo tanto consigo mismo como con sus colaboradores. (Robbins et al, 2010). Es por esto que se podría decir que el líder transaccional se encontraría en el nivel más básico de diálogo denominado “descarga”. Una vez que se domina la mente abierta, es decir el plano racional (Sergiovanni, 1994) el individuo se abre a escuchar opiniones diferentes a la suya, en este plano los individuos son capaces de escuchar las ideas y opiniones de los demás, es aquí donde

nace el liderazgo visionario en el nivel que Scharmer denomina como “debate”. Una vez se logran dominar estos aspectos se puede llegar al plano emocional los individuos son capaces de empatizar unos con otros y observar un mismo problema desde la perspectiva de los demás, esto es posible gracias a que los individuos han logrado abrir no solo la mente sino también el corazón, el líder carismático es capaz de llegar a sus colaboradores de manera emocional haciendo que estos vean su visión como positiva para ellos, este nivel corresponde con lo que Scharmer denomina “diálogo empático”. Por último el liderazgo transformacional requiere del plano racional y emocional pero también es necesario que el líder en cuestión se encuentre conectado con su fuente fundamental de motivación y sus valores más profundos. (Luthans & Avolio, 2003). El diálogo generativo en el nivel 4, según la teoría de Otto Scharmer, y el liderazgo transformacional comparten elementos esenciales que convergen hacia la creación de soluciones innovadoras y la facilitación del cambio social. Ambos enfoques buscan la co-creación (Maturana & Varela, 2003) (Senge et al, 2004) y la articulación de una visión compartida. El liderazgo transformacional, con su énfasis en el cambio personal y organizacional, se alinea con la necesidad de transformación en el diálogo generativo en nivel 4. Ambos enfoques se complementan mutuamente ya que ambos hacen énfasis en la importancia de la colaboración y la comunicación entre los colaboradores y el líder de manera que el liderazgo no es ejercido de manera exclusiva por el líder sino que es fruto de una intensa cooperación entre los diferentes componentes.

4. ESTUDIO DE CASO

4.1 FUNDACIÓN ARAGONESA DE ESCLEROSIS MÚLTIPLE

Antes de adentrarnos en los detalles de la encuesta, resulta importante establecer el trasfondo y la relevancia de este estudio. La encuesta fue realizada entre los trabajadores de Fadema, una fundación destinada al cuidado y asistencia de los pacientes que padecen esclerosis múltiple (EM). Para comprender de manera adecuada el propósito y la importancia de esta investigación, resulta esencial entender que es Fadema y por qué fue seleccionada como base para este estudio.

Fadema es una fundación dedicada a brindar asistencia y apoyo a pacientes que padecen esclerosis múltiple (EM) y a sus familias. La EM es una enfermedad que afecta tanto al cerebro como a la médula espinal, que son partes importantes del sistema nervioso. En la EM, el sistema inmunológico (el sistema de defensa del cuerpo) ataca por error a las células que recubren los nervios, que tienen el nombre de mielina. Esta mielina actúa como una especie de aislante para los nervios, ayudándolos a enviar mensajes rápidamente. Cuando la mielina se daña el sistema nervioso no funciona correctamente ocasionando que los mensajes que viajan por los nervios puedan volverse más lentos o interrumpirse por completo. Esto puede causar una variedad de problemas en el cuerpo, como debilidad muscular, problemas de equilibrio, dificultades para ver o para concentrarse, y otros síntomas que pueden variar mucho de una persona a otra. Existen múltiples tipos EM pero todos implican este ataque al sistema nervioso. Algunas personas pueden experimentar síntomas más intensos e incapacitantes mientras que en otros casos estos síntomas pueden ser menos intensos así como experimentar períodos de síntomas intensos seguidos de tiempos de alivio. Aunque todavía no hay una cura para la EM, hay tratamientos disponibles que pueden ayudar a controlar los síntomas y mejorar la calidad de vida de las personas afectadas. Estos tratamientos pueden incluir medicamentos, terapia física y ocupacional, y cambios en el estilo de vida para ayudar a manejar los síntomas. La comprensión de la enfermedad y el apoyo de amigos, familiares y profesionales de la salud también son importantes para las personas que viven con EM. Es en este punto donde entran en juego organismos como Fadema donde se ofrecen diversos servicios para ayudar a los pacientes a sobrellevar las complicaciones y molestias que ocasiona la enfermedad.

Fadema cuenta con una plantilla diversa de aproximadamente 40 trabajadores. Entre ellos se encuentran directivos, fisioterapeutas, personal de transporte y varios profesionales de la salud, como enfermeros, psicólogos y logopedas. Además, la organización opera un centro de día y una residencia, proporcionando tratamiento integral y atención continua a los pacientes con EM.

La elección de Fadema como institución base para esta encuesta se fundamenta en su enfoque especializado en la esclerosis múltiple y su compromiso con la atención integral de los pacientes. La fundación ofrece una amplia gama de servicios y cuenta con un equipo multidisciplinar de profesionales de la salud, lo que la convierte en un entorno idóneo para indagar sobre la dinámica de liderazgo y la capacidad de innovación social en el contexto de una enfermedad crónica como la EM.

4.2 PREGUNTAS FILTRO

Las primeras preguntas que se plantean en la encuesta tienen por objetivo conocer el perfil y las características de la población encuestada, estas se enfocan en el tiempo que los trabajadores llevan vinculados a la empresa, así como sus conocimientos de las múltiples actividades que se llevan a cabo y el nivel de responsabilidad que ostenta su puesto de trabajo.

Observamos que los encuestados están bastante repartidos entre las tres opciones, destacando los trabajadores más veteranos que llevan vinculados a la empresa que representan el 39% de la muestra así como también abundan los trabajadores más recientes que llevan 5 años o menos trabajando para Fadema que también suponen un 39% de la muestra, por último está el tercer segmento que se sitúa entre los otros dos, y que solo representa el 22% de la muestra.

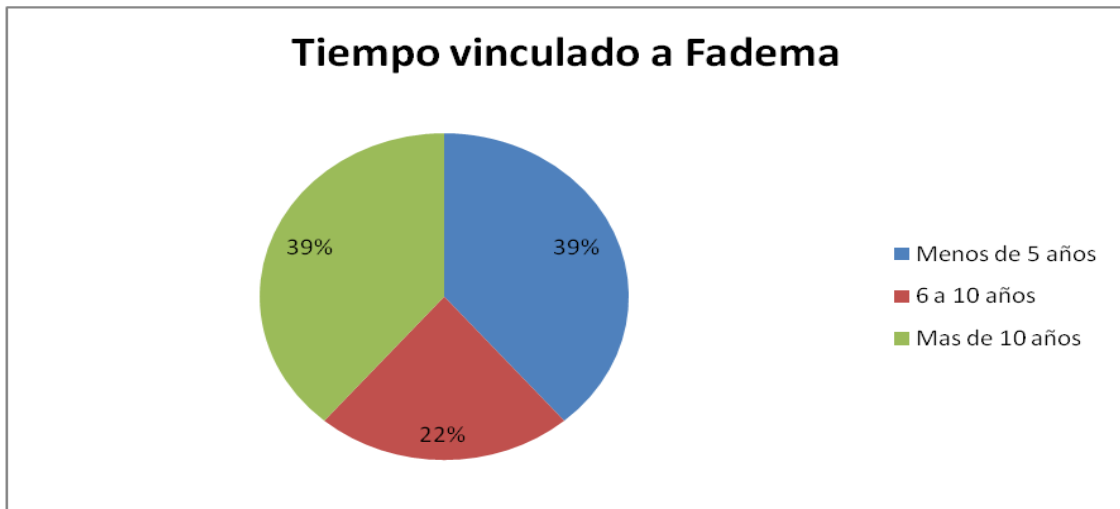


Gráfico 2 Tiempo vinculado a Fadema

En este caso los resultados son bastante claros ya que no hay ningún individuo que considere que su puesto de trabajo no tiene responsabilidad y únicamente 1 que considere que la responsabilidad de su puesto de trabajo es escasa, mientras tanto en el otro extremo del gráfico se puede observar que 28 encuestados consideran que su puesto de trabajo requiere bastante responsabilidad y de este grupo 18 han optado por la opción más alta.

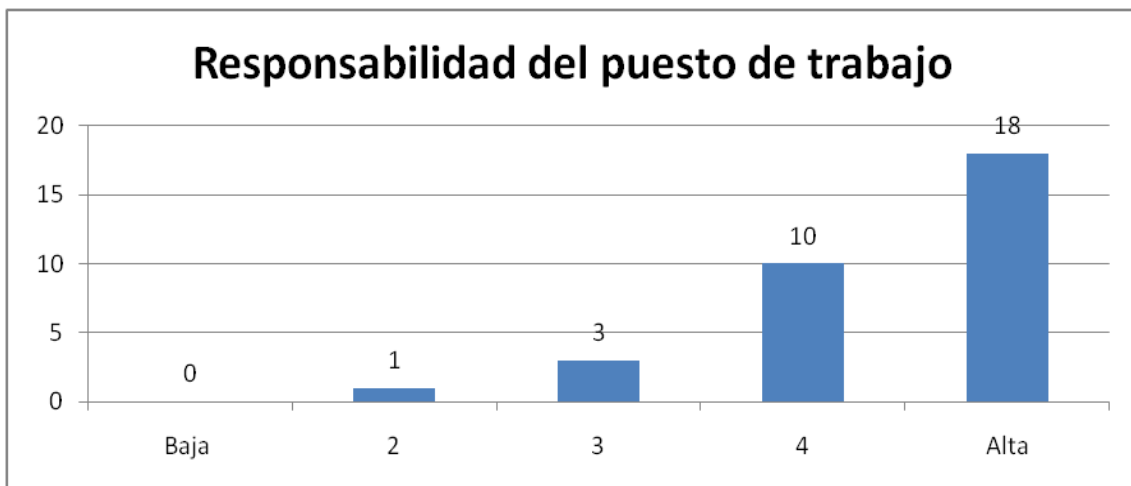


Gráfico 3 Responsabilidad del puesto de trabajo

La última pregunta de filtro va dirigida a conocer el nivel de información que tienen los trabajadores de las funciones que lleva a cabo Fadema aunque estas no afecten de manera directa su puesto de trabajo, los resultados que muestra esta pregunta son muy similares a la anterior ya que únicamente un trabajador ha considerado sus conocimientos de las actividades de la empresa como bajos y 4 los han catalogado de

manera intermedia mientras que 27 encuestados expresan que tienen bastantes conocimientos de la empresa y de estos 19 se han decantado por la opción más elevada.

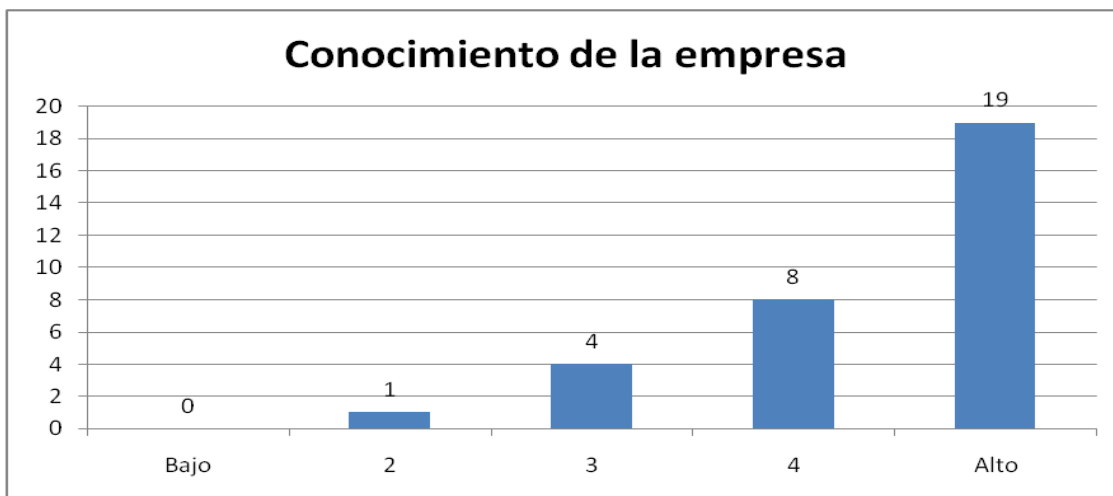


Gráfico 4 Conocimiento de la empresa

En este aspecto la encuesta ofrece unos resultados muy positivos ya que por una parte en lo que respecta al tiempo que llevan los encuestados vinculados a la empresa destacan los trabajadores más veteranos ya que representan casi un 40% de la muestra, esto indica que la empresa tiene interés en mantener a los trabajadores a largo plazo lo que puede motivar a los trabajadores más recientes a esforzarse y puede resultar muy positivo de cara a desarrollar formas de liderazgo más avanzadas como el liderazgo transformacional.

Además las respuestas obtenidas en la pregunta referente a la responsabilidad que requiere el puesto de trabajo muestran que prácticamente la totalidad de los encuestados consideran que las funciones que desarrollan en la empresa son de importancia y requieren de cierto nivel de responsabilidad.

En la última pregunta la cual se centraba en los conocimientos que tenían los empleados de las diferentes actividades que se llevan a cabo en la empresa los resultados han sido también muy positivos mostrando que en términos generales la mayoría de los empleados conocen bien o muy bien las funciones y actividades que se desarrollan en la empresa aunque estas no estén directamente vinculadas con su puesto de trabajo.

Estas dos últimas preguntas pueden ser indicativas de que la plantilla siente que su puesto de trabajo es de importancia para el correcto funcionamiento de la empresa y que

además están motivados e implicados con los objetivos de la empresa lo que resulta de gran interés para desarrollar el liderazgo transformacional.

4.3 LIDERAZGO EJERCIDO EN FADEMA

Una vez expuestas las preguntas de filtro para conocer las características de la plantilla de trabajadores de Fadema se ha procedido a definir los diferentes tipos de liderazgo que se abordan en el trabajo, el liderazgo transaccional, visionario, carismático y transformacional para que los encuestados valoren en qué medida estos se parecen al liderazgo que se ejerce en Fadema, en esta pregunta se ha empleado un formato de escala Likert donde el 1 significa nada de acuerdo y el 5 totalmente de acuerdo.

4.3.1 Liderazgo Transaccional

El primer tipo de liderazgo que se aborda en la encuesta es el liderazgo transaccional, en esta pregunta existe una clara predominancia de las opciones 1 y 2 que suman 21 votos frente a las opciones 4 y 5 que tan solo suman 5 votos además de 5 indecisos, se podría decir que el liderazgo transaccional no coincide con el tipo de liderazgo empleado en Fadema. La media obtenida es 1.935 lo cual respalda que el liderazgo ejercido en Fadema está bastante lejos de parecerse a un liderazgo transaccional.

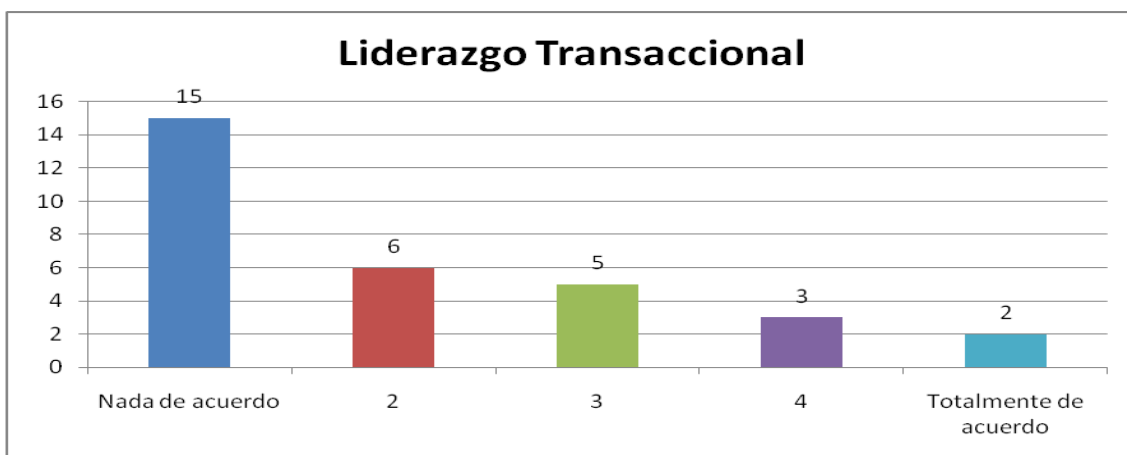


Gráfico 5 Liderazgo ejercido en Fadema (Transaccional)

4.3.2 Liderazgo Visionario

Tras esto hemos continuado con el liderazgo visionario, en esta opción también predominan las respuestas 1 y 2 sumando un total de 16 votos frente a los 5 cosechados por las opciones 4 y 5 aunque también es necesario comentar que en este tipo de liderazgo hay una cantidad importante de votos a la opción 3 lo que podría indicar que aunque el liderazgo ejercido en Fadema no coincide completamente con la descripción del liderazgo visionario sí que podría compartir algunas características ya que además de esto también es el que aglomera menos votos en desacuerdo solo 16 (opciones 1 y 2) respecto al resto de tipos de liderazgo definidos. La media obtenida en este caso es de 2.290 es ligeramente superior a la media obtenida por el liderazgo transaccional pero todavía está muy lejos del 5 y por debajo del 3 por lo tanto podemos concluir que el liderazgo ejercido en la empresa no podría considerarse visionario.

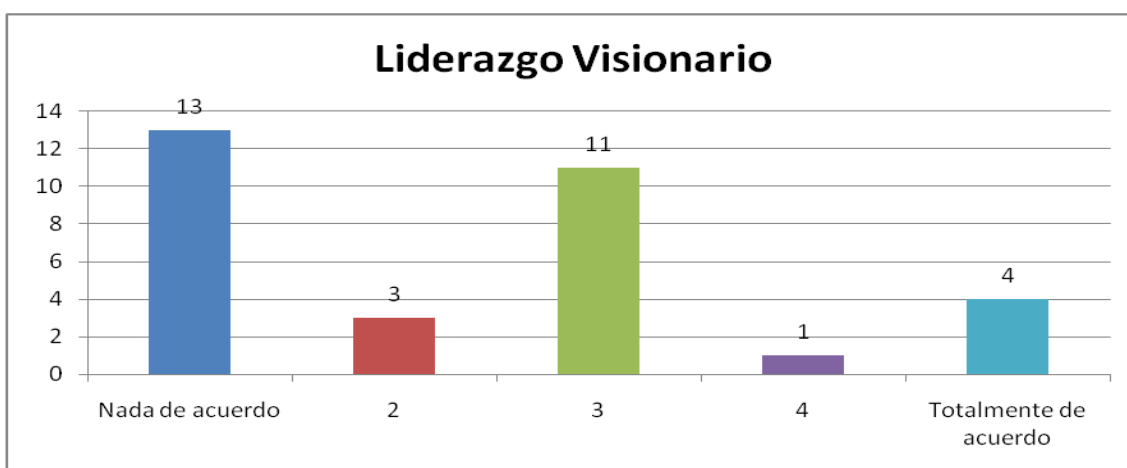


Gráfico 6 Liderazgo ejercido en Fadema (Visionario)

4.3.3 Liderazgo Carismático

El siguiente tipo de liderazgo que hemos abordado en la encuesta es el carismático, en este caso también existe una clara predominancia de las respuestas 1 y 2 que suman 23 votos frente a 6 de las respuestas 4 y 5 y tan solo 3 indecisos, por lo tanto se podría concluir que el liderazgo carismático no coincide con el tipo de liderazgo ejercido en Fadema. Respecto a la media obtenida en este caso es de 2.032 más baja que el liderazgo visionario y ligeramente más alta que el transaccional, en este caso podemos descartar también que el liderazgo ejercido en Fadema sea similar al liderazgo carismático. Resulta interesante que el liderazgo visionario y el carismático no obtengan una puntuación similar ya que esto podría deberse a que el líder no es capaz de

desarrollar el vínculo emocional que caracteriza y diferencia al liderazgo carismático del visionario.

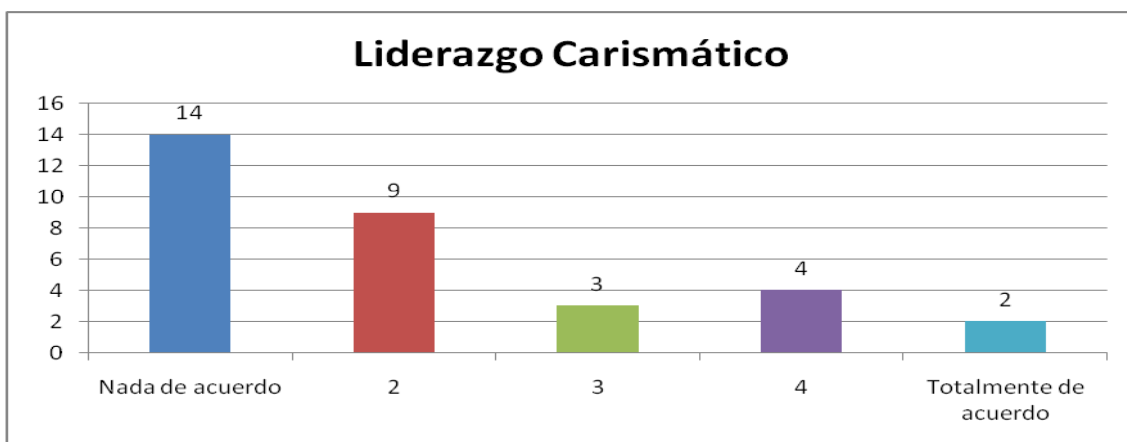


Gráfico 7 Liderazgo ejercido en Fadema (Carismático)

4.3.4 Liderazgo Transformacional

El último tipo de liderazgo por el que se pregunta en la encuesta es el transformacional, en este caso y como en los anteriores también existe una predominancia de las respuestas 1 y 2 que aglutina 18 de los votos frente a 8 de las respuestas 4 y 5, sin embargo también es el tipo de liderazgo que suma más encuestados que están de acuerdo y contando también con 6 votos a la respuesta 3 indicando que hay encuestados que ven alguna similitud entre el liderazgo transformacional y el que se ejerce en Fadema. Por último en este caso la media calculada es de 2.354 ligeramente superior a la obtenida por el liderazgo visionario lo que convierte al liderazgo transformacional en el más similar al ejercido en Fadema a pesar de esto la media sigue siendo bastante baja, muy alejada del 5 y por debajo del 3.

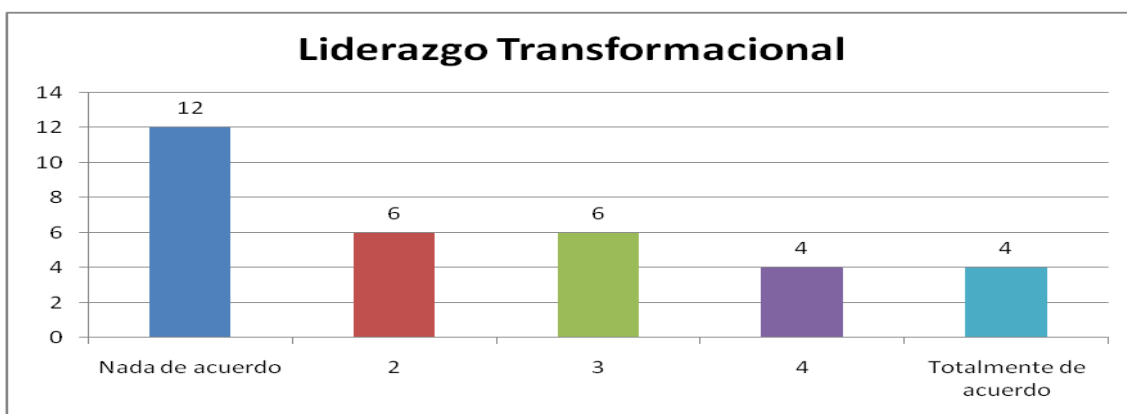


Gráfico 8 Liderazgo ejercido en Fadema (Transformacional)

En todos los casos expuestos existe una clara predominancia de respuestas 1 y 2 lo que indicaría que los encuestados no reconocen en el liderazgo ejercido en Fadema ninguno de los tipos de liderazgo explicados en la encuesta lo que podría indicar que estamos ante una falta de la figura de líder. También es importante destacar que a pesar de esto, los liderazgos que más rasgos pueden compartir con aquel que se ejerce en Fadema son el liderazgo visionario y el liderazgo transformacional. Las medias obtenidas vienen a confirmar esta tendencia ya que las más elevadas son aquellas correspondiente al liderazgo visionario y transformacional, a pesar de esto no se puede concluir que el liderazgo ejercido en Fadema sea visionario o transformacional ya que los valores obtenidos están por debajo del valor central 3 y muy alejados del 5 y bastante más cercanos al 1 por lo tanto solo se puede afirmar que existen rasgos que pueden recordar a estos tipos de liderazgos.

4.4 CAPACIDAD DE INNOVACIÓN SOCIAL EN EL PRESENTE

Tras estas preguntas se ha solicitado a los encuestados que valoren en qué medida en la actualidad se ven capacitados para desarrollar innovación social, para esta pregunta se ha empleado el mismo formato que para las anteriores escala Likert donde el 1 corresponde a nada de acuerdo y el 5 a totalmente de acuerdo. Respecto a la capacidad de innovación social de Fadema en el momento actual está bastante repartida entre las diferentes opciones aunque destacan los valores 1 y 2 por delante de los valores 4 y 5, además la media es de 2.654 un valor que está por debajo de 3 por lo tanto se puede concluir que en la actualidad Fadema no tiene capacidad de desarrollar innovación social o la innovación social que puede desarrollar es muy escasa.



Gráfico 9 Capacidad de innovación social en la actualidad

Esto refuerza la idea que la capacidad de desarrollar innovación social está estrechamente relacionada con la capacidad de desarrollar una comunicación y colaboración de los diferentes actores y por lo tanto del desarrollo de un liderazgo transformacional que como hemos visto en la preguntas anteriores no existe en Fadema y por lo tanto la capacidad de desarrollar innovación social de la organización se ve tremendamente lastrada por esta falta de liderazgo.

4.5 LIDERAZGO DESEADO EN EL MEDIO PLAZO

Una vez analizado el tipo de liderazgo que se ejerce en la organización es momento de indagar en el tipo de liderazgo que prefieren los trabajadores dentro de los cuatro que hemos definido previamente.

4.5.1 Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional parece ser que no es especialmente apreciado por los trabajadores de Fadema ya que se observa una clara predominancia de las respuestas 1 que cuenta con 16 votos que las opciones 4 y 5 las cuales combinadas únicamente cuentan con la mitad de los votos, 9. La media obtenida es de 2.322 la cual es inferior a 3 por lo tanto se puede concluir que el liderazgo deseado por los empleados a futuro no es el liderazgo transaccional.

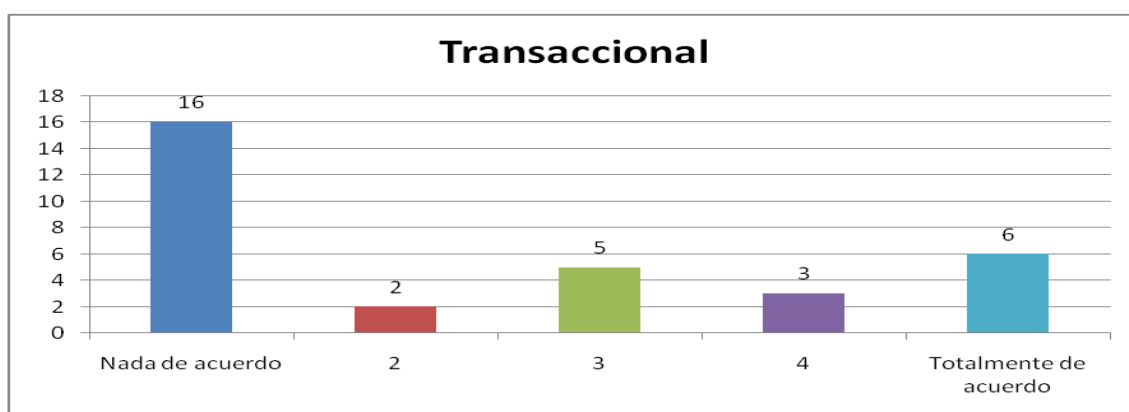


Gráfico 10 Liderazgo deseado (Transaccional)

4.5.2 Liderazgo Visionario

El siguiente tipo de liderazgo por el que preguntamos de cara a implementarlo en un futuro es el visionario, en este caso se observa un gran aumento de las respuestas 4 y 5 respecto a la pregunta anterior y la media obtenida es de 3.61 más cercana al 5 que la del liderazgo transaccional por lo tanto se podría considerar que el liderazgo visionario gusta más que el transaccional.

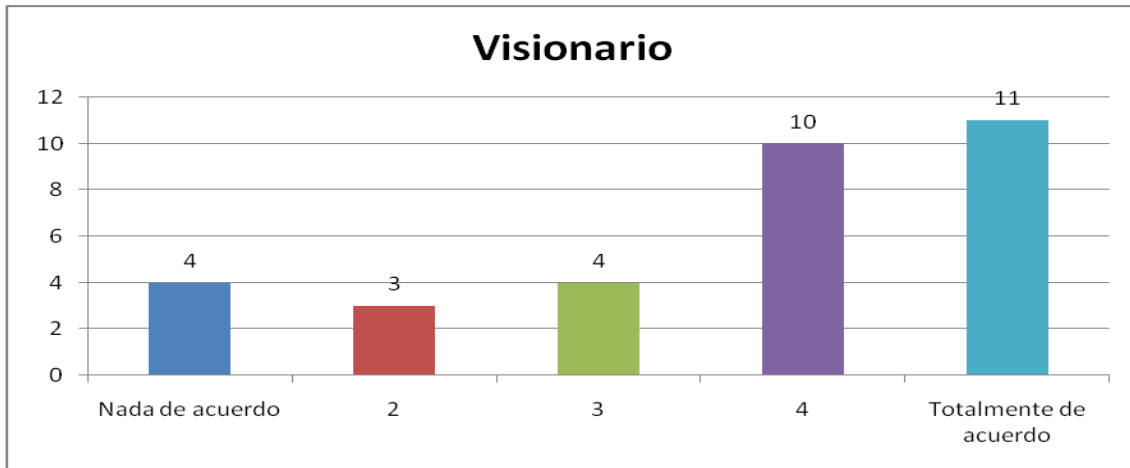


Gráfico 11 Liderazgo deseado (Visionario)

4.5.3 Liderazgo Carismático

Tras esto les preguntamos sobre el liderazgo carismático y en este caso los resultados son muy similares a los obtenidos por el liderazgo visionario aunque algo inferiores ya que la media obtenida es de 3.387 algo inferior a la del liderazgo visionario aunque claramente superior al liderazgo transaccional.

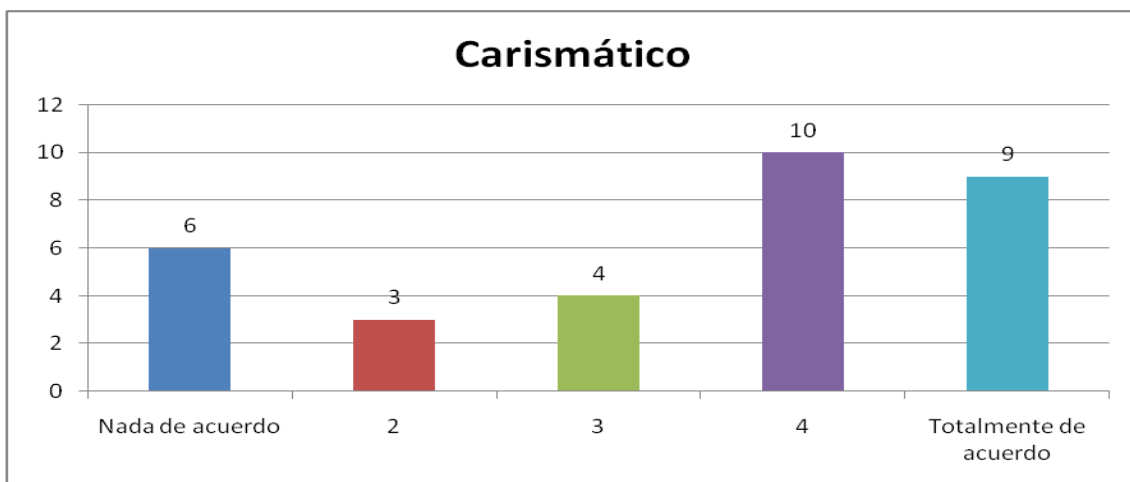


Gráfico 12 Liderazgo deseado (Carismático)

4.5.4 Liderazgo Transformacional

Por último queda únicamente el liderazgo transformacional y en este caso la predominancia de las respuestas 4 y 5 por delante de las respuestas 1 y 2 es muy clara siendo de 26 contra únicamente 2 y la media obtenida es de 4.322 ampliamente superior a las medias obtenidas por los otros tres tipos de liderazgo incluido el visionario que es el que tenía la media más alta hasta ahora. Se puede concluir que el liderazgo preferido por la mayoría y al que les gustaría aspirar en un futuro es sin duda el liderazgo transformacional.

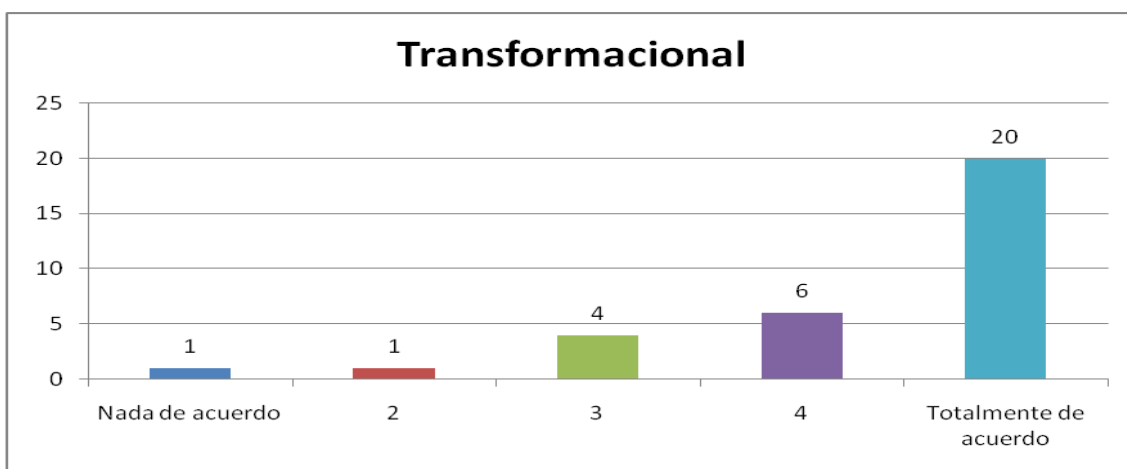


Gráfico 13 Liderazgo deseado (Transformacional)

Las conclusiones que se pueden extraer de este bloque de preguntas son las siguientes: El liderazgo transaccional no convence a los empleados de Fadema es el peor valorado de los cuatro con diferencia y el único que tiene una media inferior a 3, se concluye que a futuro el liderazgo deseado no es el liderazgo transaccional.

Los liderazgos visionario y carismático han obtenido resultados algo más favorables que el transaccional sus medias están ligeramente por encima del 3 lo que indicaría que son modelos de liderazgo ligeramente valorados para aplicarse a futuro quizás porque contienen algunos elementos que son muy valorados por los empleados pero que en términos generales no acaban de ser lo que buscan los empleados a futuro.

Por último el liderazgo transformacional es con amplia diferencia el más valorado ya que la media obtenida para este caso es de 4.322 más cercana al valor 5 que al 3, es por esto que se puede concluir que entre los 4 tipos de liderazgo el transformacional es el

más deseado por los trabajadores de Fadema de cara a ser empleado en un futuro en la empresa.

4.6 CAPACIDAD DE INNOVACIÓN SOCIAL SI SE IMPLANTA EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Como hemos visto previamente el modelo de liderazgo más deseado dentro de las cuatro opciones desarrolladas es con amplia diferencia el liderazgo transformacional, en esta última pregunta se abordaba la capacidad de innovación social que los trabajadores consideraban que podría llevarse a cabo si en la empresa se aplicase el liderazgo transformacional. En esta pregunta se puede ver un gran cambio en la opinión de los encuestados ya que solo una persona piensa que no podría desarrollarse innovación social aunque se aplicase el liderazgo transformacional mientras que 25 creen que en mayor o menor medida si se podría desarrollar innovación social y 6 encuestados se mantienen neutrales. La media que arroja esta respuesta es 4.225 bastante superior a 3 y cercana a 5 lo cual confirma que los empleados opinan que aplicando el liderazgo transformacional puede ser muy útil de cara a poder desarrollar innovación social.

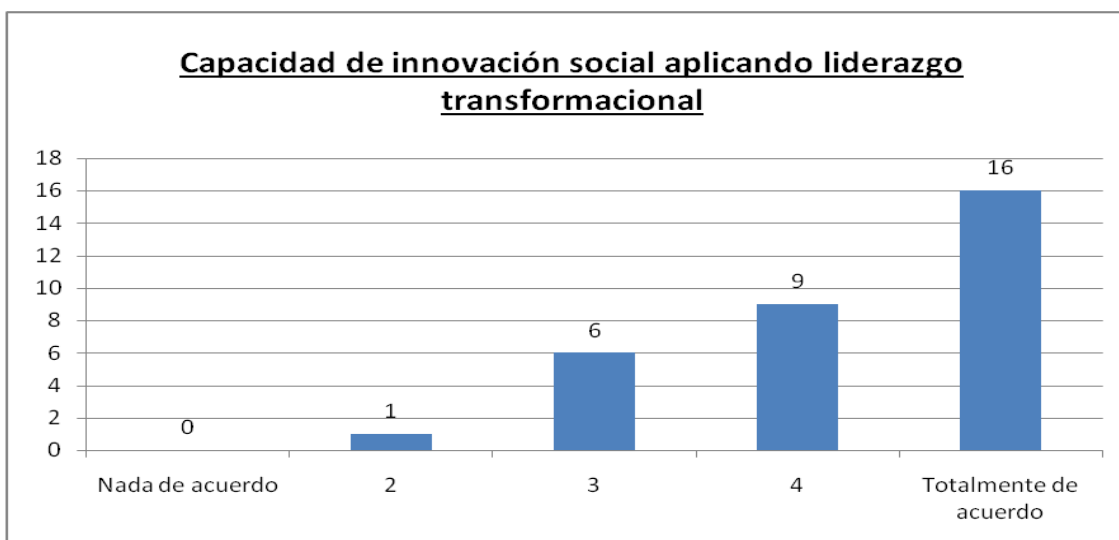


Gráfico 14 Capacidad de innovación social aplicando liderazgo transformacional

De acuerdo al marco teórico, la capacidad de innovación social se ha definido en la encuesta como: “el proceso de desarrollar y desplegar soluciones efectivas nuevas a problemas sistémicos muy complejos, frecuentemente sociales en que la organización está involucrada, para apoyar el progreso social, ello requiere la participación de todos los agentes involucrados en el proceso.” Respecto a esto se observa que en la actualidad los empleados consideran que Fadema no tiene capacidad o ésta es muy limitada para

generar innovación social mientras que consideran que si se asienta un modelo de liderazgo transformacional en un futuro permitirá que se pueda desarrollar esta innovación social de una forma mucho más efectiva.

5. RESULTADOS TEÓRICOS Y EMPÍRICOS

El análisis teórico ha revelado dos componentes esenciales para el desarrollo de la innovación social: la comunicación y la colaboración. Estos elementos actúan como pilares fundamentales que sustentan el proceso de generación y aplicación de ideas innovadoras en el ámbito organizacional. Además, se ha destacado la influencia crucial del liderazgo transformacional en la consecución exitosa de estos componentes. El liderazgo transformacional, caracterizado por una visión compartida, inspiración y atención individualizada, se ha identificado como una pieza clave para fomentar una cultura organizacional favorable para la innovación social. En este aspecto, se ha resaltado la importancia del diálogo generativo, un concepto propuesto por Scharmer (2016), como una herramienta eficaz para promover la comunicación abierta y constructiva dentro de la organización. Este tipo de diálogo facilita la co-creación de soluciones innovadoras al proporcionar un espacio donde los individuos pueden compartir ideas, perspectivas y experiencias de manera significativa.

Además, se hace énfasis en la necesidad de desbloquear la competencia de la teoría U de presenciación para acceder al nivel de comunicación requerido en el diálogo generativo. Esta competencia se caracteriza por la capacidad del individuo para escuchar con corazón, mente y voluntad abiertas, lo que resulta fundamental para el proceso de co-creación e innovación social. Se ha establecido una estrecha relación entre el desarrollo de esta competencia y la práctica del liderazgo transformacional, ya que este último desempeña un papel fundamental en el fomento de un ambiente organizacional que favorezca el crecimiento personal y la apertura al cambio.

En cuanto al estudio de caso en la Fundación Aragonesa de Esclerosis Múltiple (Fadema), se ha observado que los empleados muestran dificultades para identificar de manera efectiva el tipo de liderazgo que se ejerce en la organización. Esta falta de claridad se refleja en las actuales limitaciones en el desarrollo de innovación social en la institución. Sin embargo, existe un consenso entre la plantilla de trabajadores sobre la preferencia por un estilo de liderazgo transformacional a medio plazo. Se reconoce que

la implementación de este tipo de liderazgo tendría el potencial de aumentar significativamente las posibilidades de desarrollar innovación social en la organización al fomentar un ambiente de confianza, inspiración y compromiso.

En resumen, el análisis teórico y empírico destacan la importancia del liderazgo transformacional, la comunicación efectiva y la colaboración en el proceso de innovación social en organizaciones como Fadema. Identifica áreas de mejora, como la necesidad de clarificar el liderazgo presente en la organización y promover la implementación de un enfoque transformacional para impulsar el desarrollo de innovaciones sociales significativas.

6. CONCLUSIONES

La encuesta llevada a cabo en Fadema ha revelado grandes dificultades de los empleados para identificar el liderazgo ejercido en la organización en la actualidad, si bien existen algunos detalles que parecen indicar que el liderazgo que se desarrolla en la fundación es más cercano al liderazgo visionario o al transformacional no hay suficiente evidencia para confirmar esto. Además las perspectivas de desarrollar innovación social en el presente han resultado bastante escasas, predominando las respuestas negativas. Por lo tanto se puede concluir que el liderazgo ejercido en Fadema no es transformacional.

Sin embargo en las preguntas de la encuesta enfocadas en el liderazgo deseado a futuro se observa un claro rechazo al liderazgo transaccional, este es un sistema que los empleados buscan evitar de cara al futuro, mientras que los liderazgos visionario y carismáticos son algo más preferidos, sin embargo es con clara diferencia el liderazgo transformacional el que más llama la atención a la plantilla de empleados de Fadema y el que más atención atrae de cara a aplicarlo a futuro, además para finalizar la encuesta los encuestados consideran que aplicar el liderazgo transformacional en la organización supondría un paso muy importante de cara a desarrollar innovación social y como consecuencia realizar una mejor atención de los pacientes confirmando así la estrecha relación existente entre la comunicación y la colaboración que permite desarrollar el liderazgo transformacional y la capacidad de desarrollar innovación social; por lo que concluimos que si se pretende hacer frente a problemas sistémicos de gran complejidad es imprescindible desarrollar el liderazgo transformacional.

Inicialmente el trabajo buscaba plantear una relación entre la necesidad de la existencia de un determinado nivel de comunicación y colaboración en una organización como condiciones necesarias para el desarrollo de innovación social así como la importancia de desarrollar un liderazgo transformacional que permita el correcto desarrollo de los actores a la hora de poder alcanzar dichos niveles de comunicación y colaboración y estar en posición de afrontar grandes retos para los que la organización se ha creado; tras la revisión bibliográfica realizada para confeccionar el marco teórico y el estudio de caso en Fadema se ha confirmado que la presencia de un liderazgo transformacional en las organizaciones en general y en Fadema en concreto es de gran importancia y utilidad a la hora de incentivar la colaboración y comunicación de los múltiples colaboradores para lograr desarrollar innovaciones sociales que nos permitan como ha definido la Stanford Graduate School of Business, “el proceso de desarrollar y desplegar soluciones efectivas nuevas a problemas sistémicos muy complejos, frecuentemente sociales en que la organización está involucrada, para apoyar el progreso social”, tal como sigue postulando esta definición, “ello requiere la participación de todos los agentes involucrados en el proceso”. En el caso de Fadema esta participación multistakeholder, se centra en brindar asistencia tanto a los pacientes que padecen esclerosis múltiple como a sus familias.

Los resultados de este trabajo son relevantes a nivel teórico en cuanto a las variables relacionadas de liderazgo transformacional con innovación social, ya que no hay estudios suficientemente contrastados que desarrollen esta relación, siendo este uno de las principales dificultades que hemos encontrado, por lo que este trabajo puede señalar una línea de investigación fructífera y relevante que desarrolle más este tema. Pero este trabajo también arroja resultados relevantes a nivel práctico, ya que proporciona información bien fundamentada para la toma de decisiones en Fadema de cara a orientar su futuro estilo de liderazgo organizacional y las competencias organizacionales a desarrollar que puedan apoyar este tipo de liderazgo.

7. BIBLIOGRAFÍA

Arciniega, M. V. (2009). *Innovación Social y Tecnologías Sociales: Similaridades y Diferencias de Enfoques Políticos*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership* (1st ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership and organizational culture*. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact* (1st ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bernal, E. (2017). *Mindfulness y liderazgo consciente en evolución*. Congreso Internacional de Mindfulness en las Organizaciones y en las Empresas del Siglo XXI, Zaragoza.

Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness* (1st ed.). Atlantic Monthly Press.

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

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Godin, B. (2012). *Social innovation: Utopías of innovation from 1830 to the present*.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2009). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Rosés.

Harter, S. (2002). *Authenticity*. En C. R. Snyder y S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* Oxford: Oxford University Press.

Kingston, W. (1984). *The Political Economy of Innovation* (1st ed.). Martinus Nijhoff Publishers Brill Academic.

- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach*. En K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. (1993). *Superliderazgo: Cómo enseñar a otros a autoliderarse en la empresa*. Barcelona: Paidós
- Maturana, H. R., & Torres Nafarrete, J. (2009). *La realidad: ¿objetiva o construida?* (2ª ed.). México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Maturana, H., & Varela, F. (2003). *El árbol del conocimiento: Las bases biológicas del entendimiento humano*. Buenos Aires: Lumen.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What it is, Why it matters and How it can be accelerated*. Skoll Centre for Social Entrepreneurship.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Palomo Vadillo, M. T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Rickards, T. (1985). *Stimulating Innovation: A Systems Approach*. Pinter Publishers.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Moreno, M. Y. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo* (10a ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Scharmer, C. O. (2007). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. Cambridge, Mass: Society for Organization Learning.
- Scharmer, C. O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the Emerging Future*.
- Scharmer, C. O. (2016). *Theory U* (2nd ed.). US: Berrett-Koehler Publishers.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2014). *Positive Psychology: An Introduction. Flow and the Foundations of Positive Psychology*. Dordrecht, Netherlands: Springer.

Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2004). *Presence* (Currency ed.). New York: Society of Organizational Learning.

Sergiovanni, T. J. (1994). *Building Community in Schools* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

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

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.