

2. LIDERAZGO PARA LA TRANSFORMACIÓN

1. Introducción

El liderazgo es uno de los factores más determinantes en los procesos de relevo generacional. La manera en que se lidera una organización define no solo su capacidad de adaptarse a los cambios, sino también su habilidad para transmitir propósito, valores y cultura a las nuevas generaciones. Un liderazgo sólido no se mide por la autoridad individual, sino por su capacidad de **facilitar el empoderamiento, la corresponsabilidad y la transición intergeneracional**.

El proyecto EFRES pone de relieve que, para garantizar la sostenibilidad de las cooperativas y sociedades laborales, es necesario evolucionar desde estilos de liderazgo tradicionales hacia formas más **participativas, conscientes y facilitadoras**. Estos liderazgos deben ser capaces de identificar y acompañar a jóvenes y mujeres con potencial, generar espacios de diálogo seguros y asegurar que la sucesión de responsabilidades se realice de manera fluida, equitativa e inclusiva.

2. El liderazgo transformador en el relevo generacional

Un relevo generacional efectivo requiere de liderazgos que actúen como **puentes entre generaciones**. El liderazgo transformador no se basa en dirigir procesos desde arriba, sino en **posibilitar y acompañar** la emergencia de nuevos liderazgos. Como señala la literatura sobre liderazgo facilitador, la tarea principal de una persona líder no es controlar, sino **crear condiciones** para que las personas y los equipos puedan desplegar su máximo potencial.

Este tipo de liderazgo incorpora tres dimensiones clave:

- **Consciente:** reconocer las diferencias y darles valor, ser capaz de cuestionar patrones establecidos y abrir espacios para nuevas formas de pensar y actuar.
- **Facilitador:** sostener espacios seguros de confianza donde puedan expresarse tensiones, integrarse perspectivas diversas y emerger la sabiduría colectiva.

Financia:



Impulsa:



Colabora:



EFRES. Estrategias para facilitar el relevo de la economía social

PROPÓSITO Y VALORES | **LIDERAZGO** | ADAPTABILIDAD | COMUNICACIÓN

- **Transformador:** promover cambios que trasciendan lo individual, movilizándolo a la organización hacia horizontes de sostenibilidad, equidad y justicia social.

En un proceso de relevo generacional, estos liderazgos son cruciales porque aseguran que la transición no se limite a la transferencia técnica de funciones, sino que también integre el conocimiento tácito, los aprendizajes colectivos y la cultura organizativa.

3. Retos actuales del liderazgo en procesos de relevo

A partir del diagnóstico de EFRES y de la literatura consultada, se identifican varios retos:

1. **Persistencia de estilos jerárquicos:** en muchas entidades todavía predominan liderazgos autoritarios o excesivamente centralizados, que dificultan la participación y bloquean la emergencia de nuevas voces.
2. **Escasa planificación de liderazgos sucesores:** no existen procesos claros para identificar y preparar a quienes asumirán nuevas responsabilidades.
3. **Brecha intergeneracional:** las diferencias culturales, digitales o de expectativas laborales generan tensiones entre generaciones que no siempre encuentran cauces de diálogo.
4. **Infrarrepresentación de mujeres y jóvenes:** el acceso a roles de liderazgo continúa siendo limitado para estos colectivos, a pesar de ser esenciales para garantizar la continuidad y diversidad organizativa.
5. **Falta de espacios seguros:** en ausencia de dinámicas de facilitación, los equipos carecen de entornos de confianza donde se puedan abordar conflictos y transformarlos en oportunidades de aprendizaje.
6. **Visibilización insuficiente del trabajo colectivo:** aún prevalece una cultura que premia logros individuales en lugar de reconocer los logros colectivos y la corresponsabilidad.

4. Aportaciones desde los sistemas vivos, modelos adaptativos y marcos de liderazgo consciente

Los enfoques de **sistemas vivos** y **modelos adaptativos** aportan claves para el liderazgo en procesos de relevo generacional. Según estos marcos, las organizaciones son sistemas impredecibles que se transforman constantemente en interacción con su entorno. Por tanto, las personas líderes deben abandonar la obsesión por el control y aprender a **facilitar procesos abiertos de innovación y adaptación**.

Los modelos adaptativos destacan tres dimensiones centrales para un liderazgo orientado al relevo:

Financia:



Impulsa:



Colabora:



EFRES. Estrategias para facilitar el relevo de la economía social

PROPÓSITO Y VALORES | **LIDERAZGO** | ADAPTABILIDAD | COMUNICACIÓN

- **Liderazgo compartido:** el poder se distribuye de manera que diferentes personas y generaciones puedan asumir roles en función de sus capacidades, y no solo de su antigüedad o jerarquía.
- **Cuidado de las personas:** reconocer que el bienestar y la cohesión del grupo son condiciones necesarias para sostener cualquier transición. Esto implica también valorar el rol de los cuidados, históricamente invisibilizados, y situarlos en el centro de la sostenibilidad organizativa.
- **Autotrascendencia:** vincular la misión de la organización con horizontes más amplios, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la justicia social o la equidad de género.

El marco del liderazgo consciente añade una dimensión fundamental: la capacidad de las personas líderes para **gestionar el poder de forma responsable, fomentar la comunicación empática y atender a la diversidad**. Estas competencias no solo fortalecen el presente de la organización, sino que son las que aseguran una transición intergeneracional justa y coherente.

Desde el punto de vista jurídico, la consolidación de planes de sucesión en los órganos de decisión y la introducción de cláusulas que garanticen la participación de mujeres y jóvenes son instrumentos clave para equilibrar poder y legitimidad en los relevos.

5. Recomendaciones y estrategia para la acción

Para integrar liderazgo transformador en el relevo generacional, se propone una estrategia apoyada en herramientas prácticas:

1. Identificación de nuevos liderazgos

- Diseñar procesos participativos para reconocer a personas con potencial, poniendo especial atención en mujeres y jóvenes.
- Incorporar metodologías de observación y evaluación participativa.

2. Acompañamiento y formación

- Implementar programas de mentoría intergeneracional que faciliten la transmisión de conocimientos y experiencias.
- Desarrollar itinerarios formativos en liderazgo consciente, comunicación empática y gestión de la diversidad.

Financia:



Impulsa:



Colabora:



EFRES. Estrategias para facilitar el relevo de la economía social

PROPÓSITO Y VALORES | **LIDERAZGO** | ADAPTABILIDAD | COMUNICACIÓN

3. Planes de sucesión organizativa

- Establecer protocolos claros que regulen la transición de responsabilidades en puestos clave.
- Incorporar cláusulas de paridad y diversidad en los órganos de gobierno.

4. Creación de espacios seguros de diálogo

- Utilizar herramientas de facilitación para que las diferencias generacionales y culturales se transformen en aprendizajes colectivos.
- Establecer dinámicas periódicas de escucha activa y feedback.

5. Reconocimiento y celebración de logros colectivos

- Visibilizar y premiar los éxitos del equipo más allá de los logros individuales.
- Ritualizar los procesos de relevo como hitos de continuidad y renovación.

6. Evaluación y mejora continua

- Medir el grado de satisfacción con los estilos de liderazgo.
- Evaluar la participación de mujeres y jóvenes en roles de decisión.
- Revisar periódicamente los protocolos de sucesión.

Financia:



Impulsa:



Colabora:

