

Liderazgo 7.0: un modelo integrador basado en revisión sistemática de enfoques contemporáneos

María Reyes Rite Pérez* 

Estudiante de doctorado, Programa de Doctorado en Sostenibilidad de la Sociedad Digital, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad Villanueva, Madrid, España.

reyes@integrandoexcelencia.es

María Luisa García Guardia 

Profesora catedrática, Departamento de Marketing, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.

malgarcia@ucm.es

Gloria Gratacós 

Profesora titular, Facultad de Educación, Universidad Villanueva, Madrid, España.

ggratacos@villanueva.edu

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo proponer un modelo integrador de liderazgo denominado *liderazgo 7.0*. Partió de una revisión sistemática de la literatura sobre enfoques contemporáneos del liderazgo publicada entre 2019 y 2024, complementada con codificación temática y comparación conceptual de los enfoques transformacional, ético, resiliente, sostenible, regenerativo y 5.0, e identificó las competencias esenciales para el liderazgo actual. Estas competencias se alinearon con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Interior. Los resultados mostraron una base competencial común en adaptabilidad, ética, visión estratégica, colaboración, innovación y desarrollo de personas, lo que muestra una convergencia entre enfoques previamente fragmentados, y permitió la formulación de un modelo integrador de liderazgo orientado a la sostenibilidad en contextos complejos.

Palabras clave: liderazgo integrador; competencias de liderazgo; sostenibilidad; Objetivos de Desarrollo Sostenible; Objetivos de Desarrollo Interior.

Leadership 7.0: An Integrative Model Based on a Systematic Review of Contemporary Approaches

Abstract

This study aimed to propose an integrative leadership model called *leadership 7.0*. It was based on a systematic literature review of contemporary leadership approaches published between 2019 and 2024, complemented by thematic coding and conceptual comparison of transformational, ethical, resilient, sustainable, regenerative, and 5.0 leadership approaches, identifying the essential competencies for current leadership. These competencies were aligned with the Sustainable Development Goals and the Inner Development Goals. The results revealed a common competency base in adaptability, ethics, strategic vision, collaboration, innovation, and people development, highlighting the convergence among previously fragmented approaches, which enabled the formulation of an integrative leadership model oriented toward sustainability in complex contexts.

Keywords: integrative leadership; leadership competencies; sustainability; Sustainable Development Goals; Inner Development Goals.

Liderança 7.0: um modelo integrador baseado em revisão sistemática de abordagens contemporâneas

Resumo

Este estudo teve como objetivo propor um modelo integrador de liderança denominado Liderança 7.0. Partiu-se de uma revisão sistemática da literatura sobre abordagens contemporâneas de liderança publicada entre 2019 e 2024, complementada por codificação temática e comparação conceitual das abordagens transformacional, ética, resiliente, sustentável, regenerativa e 5.0, identificando as competências essenciais para a liderança contemporânea. Essas competências foram alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e aos Objetivos de Desenvolvimento Interior. Os resultados evidenciaram uma base comum de competências centrada na adaptabilidade, ética, visão estratégica, colaboração, inovação e desenvolvimento de pessoas, demonstrando uma convergência entre abordagens anteriormente fragmentadas e possibilitando a formulação de um modelo integrador de liderança orientado para a sustentabilidade em contextos complexos.

Palavras-chave: liderança integradora; competências de liderança; sustentabilidade; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; Objetivos de Desenvolvimento Interior.

* Corresponding author.

JEL classification: M12; M14; Q01.

How to cite: Rite, M. R.; García, M. L. y Gratacós, G. (2026). Liderazgo 7.0: un modelo integrador basado en revisión sistemática de enfoques contemporáneos. *Estudios Gerenciales*, 42(178), a7855. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2026.178.7855>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2026.178.7855>

Recibido: 27-10-2025

Aceptado: 28-05-2026

Publicado: 27-08-2026

1. Introducción

En la actualidad, la sociedad se encuentra con cambios multifacéticos que hacen que los sistemas y estructuras sean insuficientes. En esta línea, la literatura reciente evidencia una creciente fragmentación en los enfoques de liderazgo contemporáneo, lo que dificulta la construcción de marcos integradores capaces de responder de forma coherente a los desafíos actuales. El concepto de *liderazgo* se ha ido trabajando desde distintos enfoques (transformacional, ético, resiliente, sostenible, 5.0 y regenerativo), cada uno con sus correspondientes atributos y aportaciones específicas. Cada enfoque aporta cualidades y características con las que se entiende que se pueden enfrentar los desafíos presentes. Sin embargo, dada la complejidad y magnitud de los cambios que se dan, se ha señalado la insuficiencia de los enfoques tradicionales para abordar todos esos desafíos y retos (Díaz-Sarmiento y Silva-Guerra, 2023). La pluralidad de enfoques ha dado lugar a una falta de articulación conceptual que limita la comprensión integral del liderazgo en contextos complejos. En este ámbito, la literatura ha señalado la necesidad de avanzar hacia enfoques más integradores del liderazgo. En particular, Avolio (2007) plantea la conveniencia de avanzar hacia estrategias más integradoras en la construcción teórica del liderazgo. En esta misma línea, Dinh et al. (2014) advierten que la rápida proliferación de teorías ha ampliado el campo, pero también ha generado desafíos para su articulación y desarrollo. Asimismo, Uhl-Bien et al. (2007) subrayan la relevancia de abordar el liderazgo desde perspectivas más complejas y sistémicas. Para superar esas limitaciones y apoyar los valores de las personas y cuidar el entorno y el medioambiente, surge la necesidad de definir un nuevo concepto de liderazgo que sea integral y que responda de manera positiva, efectiva y ética a los retos actuales y futuros en sus múltiples dimensiones.

El panorama actual se caracteriza por la complejidad, la incertidumbre, la volatilidad, la ambigüedad y la interconexión, por lo que las organizaciones tienen que buscar estilos de liderazgo bajo la premisa de que el ambiente cambia, las organizaciones se transforman, las culturas evolucionan y las habilidades humanas se tienen que adaptar a estos escenarios (Díaz-Sarmiento y Silva-Guerra, 2023). Lo anterior impulsa a las organizaciones a tener un cambio transformacional, a ser innovadoras, resilientes y sostenibles. Las teorías contemporáneas del liderazgo recogen, además, posturas diversas sobre el papel del líder en contextos complejos, desde enfoques más visionarios hasta perspectivas más relacionales, reflexivas o centradas en el acompañamiento de los equipos (Cavarretta, 2024). De esta forma, las organizaciones tienen que alinear las estrategias y decisiones con compromisos o enfoques internacionales que busquen un impacto integral y responsable de la sostenibilidad del planeta, como lo son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En este sentido, resulta necesario incorporar también la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Interior (ODI), todavía menos

conocidos que los ODS, ya que este marco permite visibilizar y desarrollar las capacidades internas necesarias para sostener procesos de transformación complejos (Wamsler et al., 2024). Mientras los ODS orientan las metas externas del cambio sostenible, Ives et al. (2023) sitúan la transformación interior como una condición relevante para avanzar hacia cambios sostenibles más profundos. En este marco, los ODI permiten fundamentar dimensiones internas del liderazgo, como la autoconciencia, la empatía, la reflexión, la colaboración y la responsabilidad ética, que hacen posible traducir esos compromisos en prácticas reales de liderazgo.

Las preguntas de investigación que orientan el presente estudio se centran en identificar las características que debe integrar un modelo de liderazgo para responder de manera efectiva a los desafíos organizacionales contemporáneos, así como en analizar la forma en que la articulación entre los ODS y los ODI contribuye a la construcción de dicho modelo. Se plantea que incluir los ODS y los ODI en un modelo de liderazgo de carácter integrador puede potenciar la capacidad de las organizaciones para generar impacto social y ambiental positivo, así como fortalecer el bienestar y compromiso de sus equipos.

Para dar respuesta a las preguntas de investigación, se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura sobre el liderazgo contemporáneo (transformacional, ético, resiliente, sostenible, 5.0 y regenerativo). A partir de esta revisión, se realizó una categorización de las competencias características de los líderes de la nueva era y se enriqueció y alineó con los ODS, incorporando una perspectiva global y ética orientada a la sostenibilidad social, económica y ambiental (Camarán et al., 2019). Asimismo, se integraron los ODI que enfatizan el crecimiento personal y la conciencia interna como base para un liderazgo auténtico y regenerativo (Corredor, 2024). Este enfoque permitió avanzar hacia la construcción conceptual de una propuesta integradora de liderazgo para afrontar la nueva era, denominada liderazgo 7.0.

2. Marco teórico

2.1 El liderazgo en la actualidad

Los estilos de liderazgo actuales surgen como respuesta a la creciente complejidad, incertidumbre y transformación tecnológicas propias de la industria 4.0 y 5.0, caracterizadas por la integración de tecnologías digitales, la interconexión de sistemas y la centralidad del factor humano en entornos dinámicos. Velásquez et al. (2019) sitúan estos cambios en el marco de la industria 4.0, caracterizada por la integración de tecnologías digitales y de internet en los procesos productivos. En una línea complementaria, van Erp et al. (2024) señalan que la industria 5.0 incorpora de manera explícita la sostenibilidad, la resiliencia y la centralidad de la persona en la creación de valor industrial. Por su parte, Pasman y Behie (2024) destacan que esta transición implica un enfoque más orientado al bienestar humano y

social, más allá de la mejora exclusiva de la productividad. En el ámbito empresarial, [Moreno \(2022\)](#) relaciona esta evolución con la necesidad de afrontar los desafíos de las revoluciones industriales recientes mediante enfoques más flexibles, humanos y estratégicos.

En la actualidad, existen varios enfoques de liderazgo, entre los que destacan el liderazgo transformacional, resiliente, ético, sostenible, regenerativo y 5.0.

El liderazgo transformacional impulsa el cambio, la modernización, la eficacia, la ética y el desarrollo humano, cualidades indispensables para los desafíos de la nueva era ([Jimeno, 2014](#)). [Espinosa \(2024\)](#) determinó la relación que tiene este tipo de liderazgo con mantener una cultura organizacional sostenible. Por medio de un análisis de investigaciones anteriores, encontró que el 78 % de los empleados percibieron una correlación entre el liderazgo transformacional y las prácticas sostenibles en las instituciones. Esta influencia se manifiesta principalmente a través de la articulación de una visión compartida, mencionada por el 92 % de los líderes consultados, el modelado de comportamientos sostenibles, percibido por el 76 % de los empleados, y el impulso de la innovación en prácticas sostenibles, señalado por el 68 % de los líderes. La mayoría de los líderes (85 %) indicaron que gracias a este estilo de liderazgo pueden inspirar a los seguidores y a su vez actúan como referentes concretos al incorporar prácticas sostenibles en su gestión diaria ([Espinosa, 2024](#)).

El liderazgo resiliente es un estilo de liderazgo fundamental en el comportamiento empresarial que se define como la manera en que un líder influye en un grupo de personas para lograr objetivos, especialmente en un ambiente volátil, incierto, complejo y ambiguo. Este tipo de liderazgo es una alternativa para identificar los riesgos de exclusión que enfrenta la persona que dirige la organización ([Olivas et al., 2025](#)). Esto incluye la capacitación de las personas para que puedan actuar de forma efectiva en entornos futuros que pueden ser inciertos ([Buitrago et al., 2023](#)).

[Olivas et al. \(2025\)](#) desarrollaron un estudio que tuvo como objetivo principal explicar los factores del liderazgo resiliente que influyen en la supervivencia de las empresas en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo. Los autores confirmaron que los líderes resilientes desarrollan un liderazgo transformacional que se basa en la autoconfianza y una comunicación efectiva, y que también promueven el bienestar del empleado, la solidaridad, la preocupación genuina y la confianza ([Olivas et al., 2025](#)).

El liderazgo sostenible es definido como la integración de dos conceptos: *liderazgo* y *sostenibilidad*. El líder sostenible puede gestionar una organización teniendo una visión, misión y valores éticos, incluyendo principios como la honestidad, la integridad, la comunicación y el compromiso. Un líder sostenible es proactivo, se enfoca en la búsqueda de resultados, la transparencia y el análisis de buenas prácticas ([Cantón-Mayo et al., 2021](#)).

En el trabajo de [Hernández et al. \(2023\)](#) para explorar cómo las organizaciones en el Estado de México pueden lograr un liderazgo que promueva simultáneamente la

sostenibilidad y la innovación, se encontró que el 69 % de las empresas encuestadas no cuentan con liderazgo sostenible dentro de sus organizaciones; el 73 % de las empresas encuestadas no implementan prácticas de sostenibilidad, y el 84 % de las compañías afirmaron que no tienen prácticas sostenibles ni de innovación. Por esto se debe contar con un enfoque integral sobre la sostenibilidad (económica, social y ambiental), para mejorar la innovación y fortalecer la competitividad.

El liderazgo 5.0 genera un enfoque centrado en el ser humano con tecnologías avanzadas, es decir, aquellas tecnologías que impulsan la transformación digital como la inteligencia artificial (IA), el internet de las cosas (IoT), *big data* y analítica, entre otros. Surge para superar límites de la automatización pura, el uso de máquinas que reemplazan de forma total las tareas humanas, considerando que el avance tecnológico es avasallador y redefine la conformación del ser social. Este liderazgo se centra en la gestión laboral humanizada y busca una integración del ciberespacio y el espacio físico, con las personas como eje central, la personalización de procesos y productos, y un compromiso fuerte con la sostenibilidad y la resiliencia organizacional ([Colorado y Paulo, 2024](#)).

El liderazgo regenerativo busca el equilibrio entre la productividad y el bienestar humano, considerando que para tener y mantener el éxito se requiere equilibrar la salud física, mental y emocional de los integrantes del equipo. Esto permite mantener un buen rendimiento, innovación y la salud organizacional como un ecosistema vivo que cambia y evoluciona de manera constante y que necesita de la cooperación y colaboración de todos los integrantes. Han de ser espacios donde prime la diversidad como fuente de resiliencia y creatividad y deben respetar los comportamientos naturales de la naturaleza y de las personas ([Hutchins y Storm, 2019](#)).

Desde una perspectiva comparativa, [Jinga et al. \(2024\)](#) asocian el liderazgo transformacional con la capacidad de inspirar y orientar cambios en los valores y comportamientos organizacionales, mientras que [Espinosa \(2024\)](#) lo vincula con la promoción de culturas organizacionales más sostenibles. En el caso del liderazgo resiliente, [Olivas et al. \(2025\)](#) destacan su relación con la continuidad organizacional y la respuesta ante contextos volátiles. Por su parte, [Hernández et al. \(2023\)](#) relacionan el liderazgo sostenible con la integración de dimensiones económicas, sociales y ambientales en la gestión, y [Bueno \(2022\)](#) presenta el liderazgo 5.0 como un enfoque evolutivo y humanizado que busca integrar innovación tecnológica, sostenibilidad y centralidad de la persona.

El liderazgo ético ha sido conceptualizado como la demostración de conductas normativamente apropiadas a través de las acciones personales del líder y de sus relaciones interpersonales, así como la promoción de dichas conductas entre los seguidores mediante la comunicación y la toma de decisiones ([Brown et al., 2005](#)). Estudios más recientes han reforzado esta perspectiva al evidenciar su impacto en variables organizacionales como

la confianza, el compromiso y el empoderamiento de los colaboradores (Seijts et al., 2020). En esta línea, Treviño et al. (2003) destacan que el liderazgo ético depende de las características individuales del líder y también de su capacidad para generar sistemas organizacionales que refuercen comportamientos éticos. No obstante, en la literatura reciente se observa una tendencia a integrar la dimensión ética dentro de enfoques más amplios del liderazgo, en los que la ética se configura como una dimensión transversal que orienta el comportamiento y la toma de decisiones y las prácticas organizacionales (Naeem y Syed, 2024).

En conjunto, la revisión de estos enfoques permite identificar aportaciones relevantes, pero también una tendencia a abordar el liderazgo desde dimensiones parciales. Así, mientras unos enfoques priorizan la inspiración y el cambio, otros se centran en la adaptación, la sostenibilidad, la regeneración o la articulación entre tecnología y humanización.

No obstante, aunque estos enfoques aportan contribuciones relevantes, la literatura sugiere la existencia de una fragmentación conceptual, en la que cada perspectiva aborda dimensiones específicas del liderazgo sin ofrecer un marco integrador que articule de manera coherente las dimensiones internas del líder con su impacto organizacional, social y ambiental. Esta limitación justifica la necesidad de avanzar hacia modelos integradores que permitan una comprensión más completa del liderazgo en contextos complejos.

Esta fragmentación no solo responde a diferencias terminológicas entre enfoques, sino también a la tendencia de cada corriente a privilegiar dimensiones parciales del liderazgo, como la ética, la adaptación, la sostenibilidad o la tecnología, sin integrarlas en una arquitectura conceptual común.

2.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los ODS se configuran en la literatura como un marco global orientado a abordar de manera integral los principales desafíos económicos, sociales y ambientales. Sánchez-Castillo et al. (2024) subrayan su relación con problemáticas ambientales, económicas y sociales desde una perspectiva integrada de la sostenibilidad, mientras que Sachs et al. (2019) los presentan como una hoja de ruta para la transformación de los sistemas económicos y sociales hacia modelos más sostenibles. Por su parte, Suescum y Coelho (2025) los vinculan con la necesidad de enfoques empresariales integrados de sostenibilidad, y O'Donoghue et al., (2025) destacan la importancia de articular la participación de instituciones y organizaciones en su implementación. En conjunto, los ODS promueven un desarrollo sostenible, inclusivo y equitativo, que requieren la implicación de gobiernos, organizaciones y sociedad civil.

En este marco, los ODS se han consolidado como una referencia clave para orientar estrategias organizacionales y decisiones hacia la sostenibilidad, definiendo qué

tipo de transformación es necesaria de forma global. Bajo este enfoque, su adopción en las organizaciones implica la gestión de interdependencias entre actividades empresariales y objetivos globales, lo que requiere enfoques de gobernanza más integrados y sistémicos (van Zanten y van Tulder, 2021). Sin embargo, su enfoque se centra en los resultados externos del cambio, lo que pone de manifiesto la necesidad de incorporar dimensiones internas que permitan hacer viable dicha transformación.

2.3 Objetivos de Desarrollo Interior

En este escenario, los ODI han sido planteados como un marco complementario centrado en el desarrollo de capacidades internas como la autoconciencia, la empatía, la resiliencia y las habilidades relacionales (Ives et al., 2023). En particular, Wamsler et al. (2024) enfatizan la necesidad de incorporar la dimensión humana en los procesos de liderazgo y sostenibilidad, y destacan que sin este componente las transformaciones sistémicas resultan limitadas en su alcance. En este sentido, diversos trabajos han puesto de manifiesto que los enfoques tradicionales de sostenibilidad han tendido a ignorar las dimensiones internas del cambio, limitando así su capacidad transformadora (Ives et al., 2023). Estas capacidades se consideran relevantes para facilitar procesos de transformación sostenible en entornos complejos. Desde una perspectiva más holística, Blanc y Meißner (2025) han señalado que la transformación interior continúa siendo un componente insuficientemente desarrollado en los enfoques clásicos de sostenibilidad, pese a su relevancia para impulsar cambios duraderos a nivel individual y sistémico.

Los ODI se fundamentan en la idea de que el logro de los objetivos globales de sostenibilidad requiere no solo cambios estructurales, sino también transformaciones en las mentalidades, valores y comportamientos de las personas (Costa, 2023; Ives et al., 2023). En este sentido, se plantean como un complemento necesario a los ODS, al abordar las capacidades internas que permiten traducir los compromisos globales en acciones concretas. Romanillos (2023) plantea igualmente los ODI como un marco complementario para traducir metas globales de sostenibilidad en procesos de desarrollo personal y organizacional. En esta línea, Wamsler (2020) subraya que la educación para la sostenibilidad no debe limitarse a la transmisión de conocimientos, sino que ha de favorecer procesos de conciencia y transformación personal orientados al cambio sostenible.

Desde la perspectiva del liderazgo, la integración de estas dimensiones implica la necesidad de avanzar hacia modelos de liderazgo que articulen el desarrollo personal del líder con su capacidad de generar impacto en las organizaciones y en la sociedad. Aliende et al. (2024) y Shtaltovna (2025) relacionan esta cuestión con la necesidad de conectar sostenibilidad, transformación interior y acción colectiva. Esta dimensión interna de la

sostenibilidad también ha sido relacionada con procesos de comunicación, cohesión y transformación cultural dentro de las organizaciones (Weder y Stranzl, 2025).

La revisión de los enfoques contemporáneos de liderazgo, junto con los marcos de sostenibilidad externa e interna, permite identificar la presencia de aportaciones relevantes pero fragmentadas. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de desarrollar un modelo integrador que articule de manera coherente las dimensiones intrapersonales, relacionales y de acción del liderazgo en contextos complejos, lo que constituye así el punto de partida del presente estudio.

La integración de los ODS y los ODI permite superar la tradicional separación entre los resultados externos del liderazgo y las capacidades internas del líder. Esta articulación entre transformación interna y externa ha sido destacada como un elemento clave para avanzar hacia modelos de sostenibilidad más efectivos (Wamsler et al., 2021). En este sentido, dichos autores sostienen que ambas dimensiones deben comprenderse de manera interdependiente y no como procesos paralelos o independientes. Sobre tal base, esta articulación constituye un fundamento relevante para el desarrollo de modelos de liderazgo de carácter más holístico, al vincular el desarrollo personal con el impacto organizacional y social, lo que justifica su incorporación en la formulación del modelo de liderazgo 7.0.

3. Metodología

3.1 Diseño de la investigación

Para responder al objetivo de proponer un enfoque de liderazgo integrador, denominado liderazgo 7.0, el estudio se estructuró a partir de una revisión sistemática de la literatura, entendida como un procedimiento explícito y replicable de búsqueda, selección y análisis de estudios previos (Snyder, 2019), posteriormente operacionalizado mediante protocolos estructurados de revisión (Xiao y Watson, 2019). Sobre esta base, se adoptó un enfoque de revisión integradora orientado a la síntesis conceptual y a la generación de nuevas propuestas teóricas a partir de la literatura analizada (Torraco, 2016; Xiao y Watson, 2019).

El estudio se centró en los enfoques contemporáneos de liderazgo: transformacional, ético, resiliente, sostenible, de liderazgo 5.0 y regenerativo, publicados entre 2019 y 2024. De manera complementaria, se incorporaron referencias seminales anteriores cuando resultaban necesarias para contextualizar la evolución del campo y fundamentar el vacío teórico identificado.

Este tipo de aproximación metodológica se alinea con estudios previos que han empleado procesos de categorización y análisis temático para la identificación de patrones en la literatura (Boateng et al., 2018). En esta misma línea, DeVellis (2016) destaca la importancia de estructurar adecuadamente los procesos de construcción conceptual en investigaciones de carácter analítico.

3.2 Protocolo de revisión

El proceso de revisión sistemática se llevó a cabo siguiendo las directrices del protocolo PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), con el propósito de asegurar transparencia, trazabilidad y replicabilidad en las fases de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión de los estudios (Page et al., 2021).

En términos de trazabilidad, la búsqueda inicial arrojó un conjunto amplio de documentos que fue sometido a un proceso progresivo de depuración. Tras la eliminación de duplicados y la aplicación de los criterios de inclusión y exclusión, se seleccionó el conjunto final de estudios para su análisis en profundidad. Mediante un proceso de codificación temática se identificaron categorías iniciales que posteriormente fueron depuradas y reorganizadas; proceso que dio lugar a 195 ítems. A partir del filtrado iterativo y la alineación con los ODS y los ODI, se obtuvo finalmente un conjunto de 54 ítems que sustenta la formulación conceptual del modelo de liderazgo 7.0. El objetivo del proceso no fue realizar una síntesis cuantitativa de efectos, sino identificar patrones conceptuales y competencias recurrentes en la literatura reciente sobre liderazgo en contextos organizacionales complejos.

En este estudio, el uso del protocolo PRISMA se circunscribió a las fases de identificación y selección de estudios, con el fin de garantizar la transparencia y trazabilidad del proceso de revisión. El análisis y la síntesis respondieron, en cambio, a una lógica de revisión integradora orientada a la construcción teórica del modelo propuesto.

3.3 Estrategia de búsqueda

La búsqueda bibliográfica se realizó en bases de datos académicas especializadas, concretamente Scopus, Web of Science y Dialnet, seleccionadas por su relevancia en los ámbitos de la administración, las ciencias sociales y los estudios organizacionales.

El periodo de análisis comprendió entre 2019 y 2024, con el fin de recoger la literatura más reciente sobre liderazgo en el contexto contemporáneo.

Se utilizaron combinaciones de palabras clave en inglés relacionadas con los enfoques de liderazgo objeto de estudio, mediante operadores booleanos (AND, OR): ("transformational leadership" OR "ethical leadership" OR "resilient leadership" OR "sustainable leadership" OR "regenerative leadership" OR "leadership 5.0") AND ("organization" OR "management" OR "leadership competencies").

De manera complementaria, se utilizó Google Scholar exclusivamente como herramienta de búsqueda dirigida para la localización de referencias teóricas seminales y trabajos conceptuales relevantes que, por su carácter transversal o fundacional, no siempre se encuentran adecuadamente indexados en bases de datos bibliográficas tradicionales. Los estudios localizados por esta vía no constituyeron el núcleo del corpus analítico ni modificaron los criterios de inclusión previamente establecidos (Xiao y Watson, 2019).

El análisis de la información recopilada se llevó a cabo mediante un enfoque de análisis temático, siguiendo las directrices propuestas por Braun y Clarke (2006), lo que permitió identificar patrones recurrentes y agrupar las competencias en categorías conceptuales coherentes.

3.4 Criterios de inclusión y exclusión

Se incluyeron artículos revisados por pares, publicaciones en español o inglés; estudios centrados en liderazgo en contextos organizacionales, y publicaciones entre 2019 y 2024. Se excluyeron documentos sin revisión por pares, estudios del ámbito sanitario altamente especializado sin transferencia al contexto organizacional, publicaciones con enfoque exclusivamente técnico sin implicaciones para el análisis del liderazgo y registros duplicados.

3.5 Proceso de selección de estudios

En la fase de identificación, se realizó una primera exclusión de registros duplicados mediante el gestor bibliográfico Mendeley. Luego, se desarrolló el proceso de cribado aplicando los criterios definidos y se obtuvieron 176 documentos procedentes de las bases de datos principales.

A través de la búsqueda complementaria en Google Scholar, se incorporaron 78 registros adicionales pertinentes.

En consecuencia, el universo documental considerado para la fase de elegibilidad quedó conformado por 254 documentos. De este conjunto, 100 artículos fueron evaluados a texto completo para determinar su elegibilidad. Finalmente, 50 estudios cumplieron los criterios de

relevancia teórica, rigor metodológico y pertinencia analítica; estos se incluyeron en la síntesis cualitativa.

El corpus final de análisis estuvo compuesto por 50 artículos seleccionados a partir del proceso de revisión sistemática. Adicionalmente, se incorporaron algunas referencias teóricas complementarias que, si bien no forman parte del análisis empírico, contribuyen a la fundamentación conceptual del estudio.

El proceso de revisión sistemática se representa mediante dos diagramas de flujo que, de manera complementaria, permiten visualizar las distintas etapas de identificación, selección y depuración de los documentos analizados. Como se muestra en la Figura 1, el recorrido seguido desde la localización inicial de estudios hasta la conformación final del corpus de análisis se sintetiza en dicho diagrama. Asimismo, la Figura 2 presenta de forma detallada las etapas del proceso de selección de la información durante la revisión sistemática.

3.6 Análisis de la información

El análisis de la información se desarrolló mediante un proceso de codificación temática y comparación conceptual (Braun y Clarke, 2006; Thomas y Harden, 2008). En una primera fase, se identificaron atributos, competencias y comportamientos asociados a cada enfoque de liderazgo. En una segunda fase, estas categorías fueron agrupadas por similitud conceptual, con el fin de reconocer convergencias, solapamientos y dimensiones transversales. Este procedimiento permitió avanzar desde una lógica descriptiva de clasificación hacia

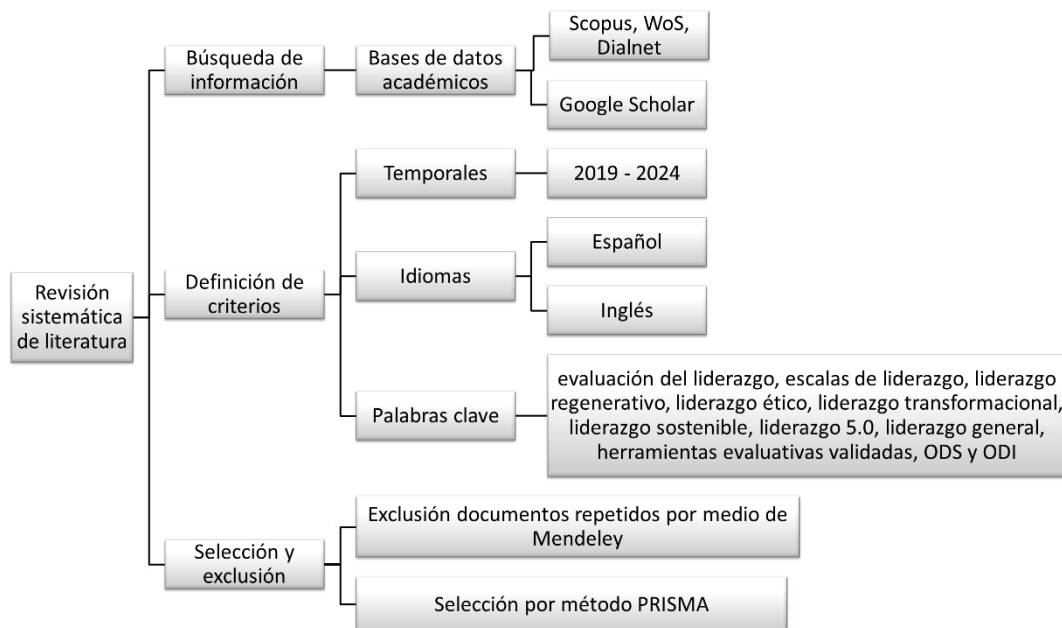


Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de revisión sistemática de literatura.

Fuente: elaboración propia.

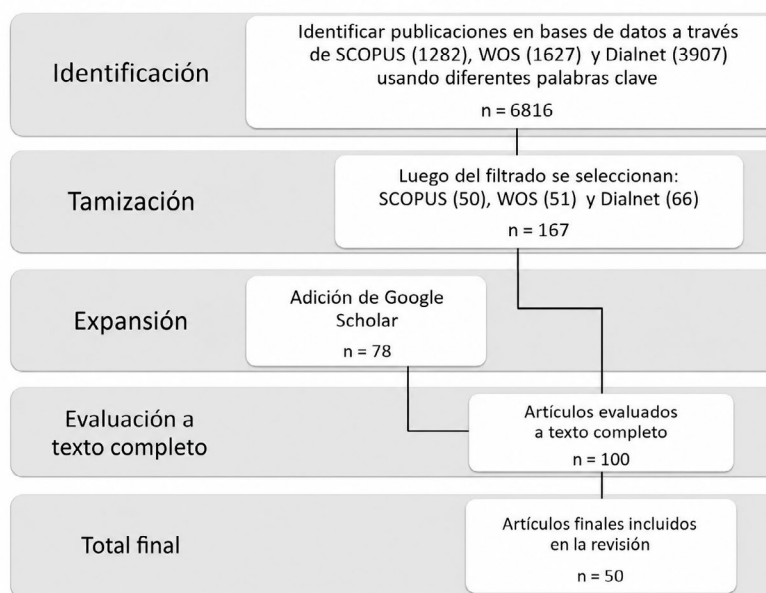


Figura 2. Etapas de selección de la información durante la revisión sistemática.
Fuente: elaboración propia.

una interpretación integradora orientada a la formulación del modelo de liderazgo 7.0.

3.7 Síntesis e integración conceptual

A partir del proceso analítico, se construyó una matriz de integración conceptual que permitió vincular las competencias identificadas con los ODS y los ODI, y sirvió de base para la formulación del modelo propuesto.

Finalmente, se realizó un análisis integral y comparativo para identificar las características del liderazgo en contextos contemporáneos y definir el concepto de *liderazgo 7.0*, integrando las distintas perspectivas presentes en la literatura académica.

Para reforzar la trazabilidad del proceso analítico, la [Tabla 1](#) sintetiza las fases de agregación conceptual seguidas, mostrando la transición desde los ítems iniciales extraídos de la literatura hasta la definición de las dimensiones estructurales del modelo.

Este proceso permitió establecer un vínculo explícito entre los hallazgos derivados de la literatura y la formulación del modelo propuesto. En este sentido, el modelo de liderazgo 7.0 no se presenta como una construcción normativa, sino como el resultado de un proceso sistemático de identificación, agrupación y síntesis conceptual de competencias recurrentes en los enfoques analizados.

3.8 Uso de herramientas de inteligencia artificial

El uso de herramientas de inteligencia artificial generativa se restringió exclusivamente a tareas auxiliares de organización y apoyo en la mejora del estilo del manuscrito. En concreto, se emplearon para facilitar la organización de la información, la mejora del estilo de

redacción y la identificación de redundancias entre los ítems recopilados durante el proceso de codificación y depuración conceptual. Su utilización tuvo un carácter exclusivamente instrumental y de apoyo editorial dentro del proceso de elaboración del estudio.

4. Resultados

Los resultados de la revisión sistemática constituyen una síntesis teórica que permite identificar la presencia de competencias transversales en la literatura reciente sobre liderazgo, y también la forma en que estas competencias se agrupan en patrones conceptuales recurrentes. Más que aparecer como atributos aislados, dichas competencias tienden a concentrarse en núcleos de sentido que reflejan dimensiones comunes del ejercicio del liderazgo en contextos complejos. Este hallazgo resulta relevante porque sugiere que, pese a la diversidad terminológica de los enfoques analizados, existe una estructura subyacente compartida que permite avanzar hacia una interpretación integradora del fenómeno.

Más allá de la identificación de competencias comunes, el análisis permitió observar que los distintos enfoques no aportan el mismo tipo de capacidades ni operan al mismo nivel conceptual. Mientras algunos se concentran en dimensiones éticas o relacionales, otros priorizan la adaptación, la sostenibilidad o la articulación entre tecnología y humanización. Esta diferenciación confirma, por una parte, la complementariedad entre enfoques y, por otra, la persistencia de una fragmentación conceptual que dificulta una comprensión integral del liderazgo contemporáneo.

El análisis permitió la identificación y clasificación de atributos, habilidades y comportamientos característicos de cada estilo de liderazgo. Estas categorías fueron organizadas

Tabla 1. Proceso de agregación conceptual para la formulación del modelo de Liderazgo 7.0

Fase metodológica	Unidad de análisis	Procedimiento analítico	Producto intermedio	Resultado final de la fase
1. Extracción inicial	Artículos seleccionados de la revisión literaria (n = 50).	Lectura analítica en profundidad del texto completo de cada artículo.	Identificación y extracción de atributos, competencias y comportamientos específicos asociados al liderazgo en contextos complejos.	Listado inicial de ítems conceptuales (n = 195) crudos extraídos de la literatura.
2. Codificación abierta	El listado de 195 ítems conceptuales	Aplicación de codificación temática inductiva (siguiendo la metodología de Braun y Clarke, 2006) para encontrar patrones.	Creación de códigos preliminares que agrupan ítems similares.	Conjunto de categorías iniciales que organizan los conceptos dispersos.
3. Agrupación conceptual	Las categorías iniciales definidas en la fase anterior.	Método de comparación constante y análisis de similitud semántica (significado) entre categorías.	Fusión de categorías en macrocategorías más amplias.	Dimensiones provisionales del liderazgo que comienzan a dar forma al modelo.
4. Depuración y síntesis	Las macrocategorías y dimensiones provisionales.	Análisis crítico para la eliminación de redundancias conceptuales y solapamientos (limpieza del modelo).	Generación de un listado de ítems depurados y únicos.	Conjunto final de competencias clave (n = 54) que formarán la base del modelo.
5. Integración teórica	El conjunto final de 54 competencias clave.	Análisis comparativo transversal entre los diferentes enfoques de liderazgo identificados en la literatura.	Creación de una matriz de integración conceptual que conecta las competencias con la teoría.	Dimensiones estructurales definitivas del modelo de liderazgo 7.0 (las que aparecen en el diagrama).

Fuente: elaboración propia.

en función de su similitud conceptual y, posteriormente, se agruparon en dimensiones integradoras. Este proceso no supuso una mera reducción descriptiva de categorías, sino una operación analítica orientada a identificar regularidades y relaciones entre competencias que, aun formuladas de manera diversa en la literatura, remiten a ámbitos comunes del liderazgo. En este sentido, las dimensiones resultantes permiten interpretar el liderazgo como un fenómeno multidimensional que articula aspectos intrapersonales, cognitivos, relacionales y de acción.

A continuación, se presentan las [tablas 2 y 3](#) que sintetizan las categorías identificadas, así como su agrupación en competencias y dimensiones del liderazgo.

La [Tabla 2](#) presenta el listado inicial de categorías identificadas en la literatura revisada para cada tipo de liderazgo. Su valor reside en la sistematización descriptiva, y además permite observar la distribución desigual de énfasis entre enfoques y detectar los primeros puntos de convergencia entre ellos. En particular, la presencia reiterada de categorías vinculadas con la adaptabilidad, la ética y la dimensión humana del liderazgo sugiere la existencia de un sustrato competencial compartido, aunque expresado con matices distintos según cada tradición teórica.

Esta sistematización permitió establecer una base de comparación para el análisis posterior de patrones, competencias recurrentes y áreas de solapamiento entre los distintos enfoques. Conviene precisar que las categorías presentadas en la [Tabla 2](#) constituyen una síntesis descriptiva de los distintos enfoques de liderazgo analizados. Por su parte, las cifras de 195 y 54 corresponden a una fase diferente del proceso analítico, descrita en la [Tabla 1](#). En consecuencia, ambos conjuntos de datos representan

niveles de análisis diferentes dentro del estudio A partir de este punto, se realizó la agrupación de las competencias y habilidades clave que aparecen con mayor frecuencia en la literatura, lo que permitió identificar las intersecciones y solapamientos entre las distintas dimensiones del liderazgo. Las categorías se agruparon en seis grandes temas, como se observa en la [Tabla 3](#). Esta agrupación evidencia que las competencias no aparecen como rasgos aislados, sino como núcleos recurrentes que conectan distintos enfoques y sustentan la construcción de una síntesis integradora del liderazgo.

En un siguiente paso, las categorías se reorganizaron con el fin de simplificar y clarificar las competencias esenciales y transversales presentes en los diferentes tipos de liderazgo. Al consolidarlas, se buscó reducir redundancias y resaltar las principales áreas de solapamiento, para facilitar una comprensión más integrada de las competencias críticas para el liderazgo efectivo. Las categorías reagrupadas se presentan en la [Tabla 4](#).

La agrupación de categorías presentada en la [Tabla 4](#) permite una comprensión más integrada de las competencias esenciales y transversales presentes en los distintos tipos de liderazgo. Además de organizar las competencias específicas asociadas a cada enfoque, esta reagrupación permite identificar intersecciones relevantes entre ellas, aportando una base conceptual útil para la formulación del modelo integrador de liderazgo 7.0.

En términos analíticos, esta reagrupación evidencia que la convergencia entre enfoques no elimina sus diferencias, sino que revela una estructura compartida sobre la cual puede construirse un modelo integrador sin diluir la especificidad de cada tradición teórica.

Tabla 2. Listado de categorías identificado para cada tipo de liderazgo

Tipo de liderazgo	Categorías / Características principales
General (17 categorías)	Visión estratégica
	Inspiración y motivación
	Comunicación efectiva
	Toma de decisiones
	Gestión de equipos
	Integridad y ética
	Adaptabilidad
	Empatía y comprensión
	Innovación y creatividad
	Resultados y eficiencia
	Delegación
	Desarrollo de talento
	Confianza
	Gestión de conflictos
	Inteligencia emocional
	Cultura organizacional
	Compromiso organizacional
Resiliente (12 categorías)	Adaptabilidad
	Resistencia al estrés
	Optimismo
	Capacidad de recuperación
	Visión positiva del futuro
	Capacidad de aprendizaje
	Autoconfianza
	Flexibilidad
	Gestión de crisis
	Capacidad de resolver problemas
	Perseverancia
	Redes de apoyo
Sostenible (10 categorías)	Responsabilidad social
	Ética y valores
	Visión a largo plazo
	Innovación sostenible
	Gestión ambiental
	Transparencia
	Equidad e inclusión
	Bienestar de los empleados
	Desarrollo comunitario
	Eficiencia de recursos

Tipo de liderazgo	Categorías / Características principales
Regenerativo y 5.0 (6 categorías)	Innovación transformativa
	Enfoque holístico
	Empoderamiento
	Colaboración interdisciplinaria
	Sistemas de pensamiento
	Tecnología y digitalización

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Identificación de categorías de las competencias

Categorías	Ítems agrupados	Tipo de liderazgo
Adaptabilidad y gestión de cambios	Adaptabilidad	General, resiliente
Ética y valores	Ética y valores integridad y ética Innovación y creatividad	General, sostenible
Innovación y creatividad	Innovación sostenible	General, sostenible, regenerativo y 5.0
Empoderamiento y desarrollo	Innovación transformativa Empoderamiento desarrollo de talento Visión estratégica.	General, regenerativo y 5.0
Visión y estrategia	Visión a largo plazo Visión positiva del futuro	General, resiliente
Gestión relacional y adaptativa	Gestión de crisis. Gestión de conflictos	General, resiliente, sostenible

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Categorías de competencias agrupadas

Categorías	Ítems agrupados	Tipo de liderazgo
Adaptabilidad y gestión de cambios	Adaptabilidad y gestión de crisis Gestión de conflictos	General, resiliente
Ética y valores	Ética y valores Integridad y ética Innovación y creatividad	General, sostenible
Innovación y creatividad	Innovación sostenible	General, sostenible, regenerativo y 5.0
Empoderamiento y desarrollo	Innovación transformativa Empoderamiento desarrollo de talento visión estratégica	General, regenerativo y 5.0
Visión y estrategia	Visión a largo plazo Visión positiva del futuro	General, resiliente, sostenible
Gestión relacional y adaptativa	Colaboración interdisciplinaria gestión de equipos	General, regenerativo y 5.0

Fuente: elaboración propia.

Con esta información organizada, se procedió a relacionar los ítems identificados con los ODS y los ODI, comparándolos y combinándolos con el fin de depurar el listado y eliminar elementos repetidos o redundantes. Este proceso permitió garantizar una formulación más clara y ordenada de las competencias resultantes. Como resultado de esta primera depuración, se obtuvo un listado de 195 ítems.

Posteriormente, se analizó la vinculación de estos ítems con los objetivos establecidos en los ODS y los ODI, con el propósito de identificar cuáles presentaban una relación directa con los desafíos de sostenibilidad y con el desarrollo interior del líder. En una primera fase, al aplicar el filtro de relación con los ODS, el listado se redujo a 133 descripciones. En una segunda fase, estas descripciones fueron puestas en relación con los ODI siguiendo el mismo criterio.

Como resultado de este proceso de iteración y depuración, se seleccionaron 54 ítems finales, que sirvieron de base para la definición conceptual del liderazgo 7.0. Esta reducción progresiva respondió a un criterio de simplificación y a la búsqueda de un conjunto de competencias conceptualmente consistentes con los dos ejes articuladores del estudio: la sostenibilidad externa y el desarrollo interior del líder. En consecuencia, los 54 ítems finales representan el núcleo competencial que muestra mayor capacidad de integración entre los enfoques de liderazgo analizados y los marcos de referencia utilizados.

El análisis de las categorías permitió identificar competencias clave como la adaptabilidad, la ética y los valores, la innovación y creatividad, la visión estratégica, la colaboración y la gestión de equipos, así como el empoderamiento y desarrollo de las personas. Estas competencias aparecen de manera recurrente en los distintos enfoques analizados, aunque con distintos énfasis según el tipo de liderazgo.

Los resultados ponen de manifiesto que, aunque cada enfoque de liderazgo aporta elementos diferenciales, existe una base competencial compartida que sustenta

el ejercicio del liderazgo contemporáneo. Esta base común constituye el punto de partida para avanzar hacia modelos más integradores.

Asimismo, se observa que algunos enfoques priorizan dimensiones específicas. Por ejemplo, el liderazgo resiliente enfatiza la adaptación y la gestión de crisis; el liderazgo sostenible se centra en la responsabilidad social, económica y ambiental; el liderazgo 5.0 incorpora la integración entre tecnología y humanismo; y el liderazgo regenerativo introduce una visión sistémica orientada a la restauración de los sistemas humanos y naturales.

Sin embargo, ninguno de estos enfoques, de manera aislada, logra integrar de forma completa las dimensiones internas del desarrollo del líder con su impacto externo en términos organizacionales, sociales y ambientales.

En conjunto, los resultados obtenidos permiten avanzar desde una lógica de clasificación hacia una interpretación integradora, en la que las competencias identificadas se articulan en torno a un modelo que conecta el desarrollo interior del líder con su capacidad de generar impacto sostenible. Esta articulación constituye la base conceptual del modelo de liderazgo 7.0.

El modelo de liderazgo 7.0 propuesto se formula a partir de la convergencia sistemática de las categorías y competencias identificadas en los estudios analizados, lo que permite articular una propuesta integradora sustentada en evidencia teórica. Esta integración sugiere la posibilidad de superar la fragmentación de los enfoques previos mediante una estructura conceptual unificada, orientada a responder de manera más coherente a los desafíos del liderazgo en contextos organizacionales complejos.

Como resultado del análisis metodológico descrito, se consolidó el modelo de liderazgo 7.0. La Figura 3 presenta una síntesis integradora de las dimensiones identificadas, articuladas en torno al desarrollo interior del líder y su proyección hacia el impacto organizacional y social en contextos de sostenibilidad.



Figura 3. Modelo integrador de liderazgo 7.0.

Fuente: elaboración propia.

5. Discusión

El concepto de *liderazgo* ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo, influida por factores sociales, culturales, económicos y tecnológicos. Fenómenos como el cambio climático, la escasez de recursos, la transformación digital o la pandemia ocasionada por la COVID-19 han puesto de manifiesto la necesidad de adaptar los enfoques de liderazgo a contextos cada vez más complejos y cambiantes (Debasa y Azcona, 2024). Por tanto, el liderazgo puede entenderse como un constructo dinámico que evoluciona en función de los desafíos de cada época y no como un modelo estático (Jimeno, 2014).

En línea con los resultados, esta evolución no implica la sustitución de unos enfoques por otros, sino la coexistencia de múltiples perspectivas que, aunque desarrolladas de manera independiente, comparten elementos comunes y potencialmente complementarios. Esta convergencia refuerza la necesidad de avanzar hacia modelos integradores que permitan articular dichas aportaciones en un marco coherente.

A pesar de la diversidad de enfoques, algunos estudios señalan que todavía existe una limitada integración entre el liderazgo contemporáneo y los ODS, debido a factores como la falta de inversión empresarial en sostenibilidad, la ausencia de marcos regulatorios homogéneos o la inexistencia de indicadores estandarizados (Suescum y Coelho, 2025). No obstante, se ha subrayado la necesidad de vincular los dos ámbitos para garantizar la sostenibilidad y la competitividad a largo plazo.

Los resultados de este estudio refuerzan esta idea al evidenciar que las competencias identificadas en los distintos enfoques de liderazgo responden a exigencias organizacionales y presentan una clara alineación con los desafíos globales de sostenibilidad, lo que justifica su integración en marcos como los ODS y los ODI.

Asimismo, resulta relevante considerar la distinción entre sostenibilidad externa e interna. Tal como plantea Gibbons (2020), los enfoques tradicionales han tendido a centrarse en la conservación de los recursos desde una perspectiva instrumental, sin integrar de forma suficiente las dimensiones internas del comportamiento humano, como valores, creencias o emociones (Gibbons, 2020). Esta desconexión ha contribuido a limitar el alcance de las estrategias de sostenibilidad.

Los hallazgos de este estudio sugieren que el liderazgo contemporáneo requiere integrar de forma simultánea dimensiones internas y externas del desarrollo del líder, superando enfoques parciales que abordan estas dimensiones de manera aislada. Esta integración se configura como un elemento relevante para avanzar hacia modelos de liderazgo con mayor capacidad transformadora.

Por otro lado, el impacto de la pandemia de la COVID-19 ha puesto de manifiesto las limitaciones de los modelos actuales; esto evidencia el aumento de las desigualdades y la necesidad de replantear las formas de liderazgo en contextos de crisis (Sime et al., 2023). En coherencia con

ello, los resultados muestran que competencias como la adaptabilidad, la resiliencia, la ética o la capacidad de aprendizaje adquieren un papel central en el liderazgo contemporáneo, y se consolidan como elementos transversales en los distintos enfoques analizados.

Desde una perspectiva crítica, estos resultados permiten interpretar el modelo propuesto no solo como una síntesis conceptual, sino como una respuesta a las limitaciones identificadas en los enfoques previos. A partir de esta integración, el modelo de liderazgo 7.0 se propone como un modelo conceptual integrador que articula las competencias identificadas en un marco coherente, capaz de dar respuesta a los desafíos actuales desde una perspectiva sistémica, dinámica e interdependiente (Navarro, 2024).

A partir de los hallazgos, el liderazgo 7.0 puede definirse como un modelo integrador de liderazgo que articula las competencias transversales identificadas en los principales enfoques contemporáneos: transformacional, ético, resiliente, sostenible, regenerativo y 5.0, con el desarrollo interior del líder y su impacto organizacional y social. Este modelo concibe el liderazgo como un fenómeno sistémico y multidimensional, en el que interactúan dimensiones intrapersonales, relacionales, cognitivas y de acción, orientadas a la sostenibilidad, la regeneración y la actuación en contextos complejos. El liderazgo 7.0 vincula de manera explícita el desarrollo del liderazgo necesario en la actualidad con los ODS y los ODI; además, propone una visión holística que trasciende enfoques fragmentados y permite generar valor sostenible y transformador en las organizaciones y en la sociedad.

En esta perspectiva, el líder 7.0 se caracteriza por su capacidad para actuar con coherencia, integridad y propósito, con el fin de generar entornos de confianza, colaboración y desarrollo. Asimismo, promueve la diversidad, la inclusión y la participación, y favorece la toma de decisiones compartida y el aprendizaje continuo dentro de la organización. Estos elementos se alinean con los resultados obtenidos en el análisis, en los que se identifican competencias relacionadas con la colaboración, el empoderamiento y la gestión de equipos como dimensiones clave del liderazgo contemporáneo.

Además, el liderazgo 7.0 incorpora la innovación colaborativa como motor de transformación, integrando la tecnología con un enfoque humanista y orientado al bien común. Este enfoque permite afrontar los desafíos actuales desde una perspectiva regenerativa, orientada no solo a la sostenibilidad, sino también a la restauración de los sistemas sociales, económicos y ambientales. En este sentido, el modelo propuesto se sitúa en línea con la evolución reciente del pensamiento en liderazgo, que apunta hacia enfoques más integradores, sostenibles y orientados al impacto sistémico (Dinh et al., 2014; Navarro, 2024).

En este contexto, algunos de los conceptos incorporados en el modelo, como *propósito*, *conciencia* o *espiritualidad*, han sido ampliamente utilizados en la literatura reciente sobre liderazgo regenerativo y desarrollo interior (Ives et al., 2023; Wamsler et al., 2024), respecto a dimensiones

relacionadas con el sentido, la reflexión y la orientación ética del comportamiento organizacional.

La [Tabla 5](#) sintetiza comparativamente los principales aportes del liderazgo 7.0 en relación con los enfoques contemporáneos analizados; esta permite visualizar sus elementos de continuidad y sus aspectos diferenciales.

De esta forma, el término *7.0* simboliza una evolución de los enfoques previos y representa la convergencia entre distintas dimensiones del liderazgo. Más que una ruptura, el liderazgo 7.0 constituye una propuesta integradora que conecta razón, emoción, tecnología y propósito, y se orienta a la generación de valor sostenible y al desarrollo de sistemas organizacionales regenerativos más conscientes y resilientes.

6. Conclusiones

El presente estudio tuvo como objetivo proponer un modelo integrador de liderazgo, denominado *liderazgo 7.0*, a partir de la integración conceptual de los principales enfoques contemporáneos. A partir de la revisión sistemática realizada, se logró identificar un conjunto de competencias transversales que caracterizan el liderazgo en el contexto actual.

Los resultados evidencian que, si bien los distintos enfoques analizados aportan elementos relevantes, estos se encuentran fragmentados y centrados en dimensiones específicas del liderazgo. Esta situación limita la posibilidad de abordar de manera integral los desafíos organizacionales contemporáneos, caracterizados por la complejidad, la

incertidumbre y la necesidad de sostenibilidad.

Una de las principales contribuciones del estudio es la identificación de una base competencial común que subyace a los distintos enfoques de liderazgo, lo que permite avanzar hacia una comprensión más profunda del fenómeno.

Asimismo, el análisis realizado pone de manifiesto la necesidad de articular el desarrollo interior del líder con su capacidad de generar impacto en las organizaciones y en la sociedad.

A partir de esta integración, se propone el modelo de liderazgo 7.0 como una estructura que conecta dimensiones intrapersonales, cognitivas, relacionales y de acción, orientadas a la generación de valor sostenible en contextos complejos.

Este modelo se plantea como una propuesta integradora que permite articular sus aportaciones bajo una lógica sistémica y coherente, no como una sustitución de los enfoques existentes.

Desde una perspectiva teórica, el estudio contribuye a la literatura sobre liderazgo al ofrecer un marco integrador que conecta enfoques previamente desarrollados y los sitúa en relación con los desafíos actuales.

En particular, la integración entre los marcos de sostenibilidad global y de desarrollo interior constituye un aporte relevante, al vincular el desarrollo interno del líder con los objetivos de sostenibilidad, y supera enfoques que abordan estas dimensiones de manera independiente.

Desde una perspectiva práctica, los resultados pueden ofrecer a las organizaciones una referencia para identificar

Tabla 5. Comparación de enfoques de liderazgo contemporáneo hacia el liderazgo 7.0

Tipo de liderazgo	Elementos del liderazgo 7.0 que complementan los estilos previos	Aspectos diferenciales del liderazgo 7.0	Fundamentación teórica del nuevo concepto de liderazgo 7.0
Liderazgo transformacional	Impulsa el cambio organizacional mediante la inspiración, la visión compartida y el desarrollo de las personas.	Integra la transformación cultural como base del liderazgo contemporáneo en contextos dinámicos.	Se configura como antecedente clave de los enfoques actuales, especialmente en la dimensión de cambio y desarrollo organizacional.
Liderazgo ético	Reafirma la integridad, transparencia y coherencia como base del comportamiento organizacional.	Evoluciona de la ética individual hacia una ética sistémica y colectiva, guiada por un propósito trascendente.	La dimensión ética se incorpora como competencia transversal que orienta la toma de decisiones y las relaciones organizacionales.
Liderazgo sostenible	Mantiene el compromiso con los ODS y la sostenibilidad social, económica y ambiental.	Amplía el enfoque hacia la regeneración: no solo conserva, sino que restaura los sistemas humanos y naturales.	Introduce la sostenibilidad profunda como principio estructural del liderazgo en contextos complejos y en el largo plazo. Plantea una comprensión del liderazgo orientada a la restauración y equilibrio de los sistemas.
Liderazgo regenerativo	Adopta una visión sistémica e interdependiente de la organización y su entorno.	Añade el desarrollo interior, la consciencia y el propósito superior como motores del cambio regenerativo.	El número 7 representa la integración de sabiduría, propósito y acción regenerativa.
Liderazgo 5.0	Aprovecha las tecnologías emergentes para el bienestar humano y social.	Equilibra tecnología, humanidad y espiritualidad, orientando la innovación hacia el bien común	Supera la visión tecnocéntrica e impulsa la "consciencia digital responsable" proponiendo un modelo de liderazgo que equilibra transformación digital y dimensión humana.
Liderazgo resiliente	Asume la capacidad de resistir, adaptarse y recuperarse ante la adversidad.	Transforma la resiliencia en una herramienta de crecimiento regenerativo, que fortalece personas, equipos y sistemas tras las crisis.	Consolida la resiliencia como dimensión clave para la gestión de la incertidumbre en entornos complejos. El liderazgo 7.0 convierte la resiliencia en aprendizaje colectivo y evolución sostenible.

Fuente: elaboración propia.

y desarrollar competencias de liderazgo alineadas con las demandas actuales, que favorezcan la toma de decisiones más conscientes, responsables y orientadas a largo plazo.

A pesar de las contribuciones señaladas, el presente estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas. En primer lugar, al tratarse de una revisión de carácter cualitativo e integrador, los resultados dependen de los criterios de selección y del proceso de codificación aplicado, así como de la delimitación temporal de la revisión (2019-2024), de las bases de datos consultadas y de la inclusión de publicaciones en español e inglés, lo que pudo dejar fuera estudios relevantes publicados en otros idiomas, periodos o fuentes. Asimismo, la incorporación complementaria de documentos localizados en Google Scholar puede implicar la inclusión de fuentes con distintos niveles de indexación, lo que debe considerarse en la interpretación de los resultados.

Asimismo, el modelo de liderazgo 7.0 propuesto constituye una aproximación conceptual derivada de una síntesis teórica, por lo que su robustez y aplicabilidad deberán ser contrastadas empíricamente en futuros estudios, con el fin de validar sus dimensiones en distintos contextos organizacionales, sectores, niveles de responsabilidad y entornos culturales.

Una vez expuesto el concepto del liderazgo 7.0, se hace necesario diseñar estrategias para su difusión en las organizaciones, así como desarrollar herramientas de medición que permitan evaluar el grado de alineación de los líderes con este modelo, siguiendo buenas prácticas de construcción y evaluación de escalas [DeVellis, 2016; Zhao et al., 2024].

En esta línea, futuras investigaciones podrían centrarse en la validación empírica del modelo mediante estudios comparativos y longitudinales, en el diseño y validación de escalas que permitan operacionalizar sus dimensiones, y en el análisis de su relación con variables organizacionales como la innovación, el compromiso, el bienestar, la sostenibilidad y la capacidad de adaptación al cambio.

Se considera que estos resultados pueden ayudar en la propuesta de acciones orientadas a la mejora continua y al fortalecimiento de las competencias de liderazgo necesarias para afrontar los desafíos de la nueva era.

Conflicto de intereses

Las autoras declaran no tener conflictos de intereses.

Disponibilidad de datos y material

Los datos utilizados en este estudio corresponden a literatura científica accesible en bases de datos académicas. El proceso de selección y análisis de los estudios se describe de manera detallada en la sección metodológica, lo que permite la replicabilidad del estudio.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

Las autoras declaran que se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa como apoyo durante la elaboración del manuscrito. Todo el contenido ha sido posteriormente revisado y validado por las autoras, quienes asumen la responsabilidad plena sobre el diseño del estudio, el análisis, la interpretación de los resultados y la versión final del trabajo presentado.

Referencias

- Aliende, A., García, J., González, R. y Perugorriá, I. (2024). Sostenibilidad inside out. La emergencia del movimiento de los Inner Development Goals (IDG) en el País Vasco, Navarra y Aragón. En T. Montaña, M. de Almeida de Barros, y A. Rodríguez (Eds.), *Socioecos 2024: Climate change, sustainability and socio-ecological practices* (pp. 586-596). Universidad del País Vasco. <https://academica-e.unavarra.es/handle/2454/52285>
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25-33. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25>
- Blanc, J. y Meißner, A. (2025). Towards a holistic approach to sustainable development: Inner Development as a missing link for sustainability transformation. *Religions*, 16(1), 76. <https://doi.org/10.3390/REL16010076>
- Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quinonez, H. R. y Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: a primer. En *Frontiers in Public Health* (Vol. 6). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00149>
- Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706QP0630A>
- Brown, M. E., Treviño, L. K. y Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.OBHP.2005.03.002>
- Bueno, E. (2022). La organización 5.0: nuevo paradigma de respuesta a la innovación y sostenibilidad que demanda la economía actual. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (139), 22-36. <https://aeca.es/wp-content/uploads/2022/09/REVISTA-AECA-139.pdf#page=17>
- Buitrago, R., Buitrago, M. y Enríquez, C. (2023). Liderazgo resiliente como eje dinamizador para la ideología política de izquierda en la contemporaneidad suramericana. *Perspectivas: Revista de Ciencias Sociales*, 8(15), 1-36. <https://doi.org/10.35305/prcs.v8i15.710>
- Camarán, M., Barón, L. M. y Rueda, M. S. (2019). La responsabilidad social empresarial y los objetivos del desarrollo sostenible (ODS). *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 24, 41-52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7013907>
- Cantón-Mayo, I., García-Martín, S., Cañón Rodríguez, R. y Grande-de-Prado, M. (2021). Calidad y liderazgo sostenible. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(1), 76-91. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2021.5361>
- Cavarretta, F. (2024). Weary of the harsh realities of people management? Leadership development as cultivating a taste for muddy situations. *Organizational Dynamics*, 53(3). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101028>
- Colorado, J. y Paulo, S. (2024). Gestión laboral humanizada del liderazgo en la industria 5.0. *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 8(16), 193-210.
- Corredor, L. M. (2024). *Creando valor: recomendaciones empresariales para el desarrollo sostenible del sector cultural y artístico en Colombia*. Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

- Costa, R. (2023). Plant and plan, care and grow. A hands-on exercise using the (inner) sustainable development goals to teach research methodology to final year sociology students. *International Conference on Higher Education Advances*, 1055-1062. <https://doi.org/10.4995/HEAd23.2023.16216>
- Debasa, F. y Azcona, J. M. (2024). Tecnología global, IV revolución industrial y mutaciones sociales. *Historia Actual Online*, 1(63), 183-198. <https://doi.org/10.36132/2r0qxn89>
- DeVellis, R. F. (2016). Scale development: Theory and applications (SAGE Publications, Ed.; 4.a ed.). https://books.google.com/books/about/Scale_Development.html?hl=es&id=48ACCwAAQBAJ
- Díaz-Sarmiento, C. y Silva-Guerra, H. (2023). Liderazgo global: una revisión del concepto, enfoques, competencias y retos en el contexto organizacional actual. *Clío América*, 17(34), 58-71. <https://doi.org/10.21676/23897848.5578>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. y Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Espinosa, P. A. (2024). El liderazgo transformacional y la creación de una cultura organizacional sostenible. *Revista Política y Ciencias Administrativas*, 3(1), 20-35. <https://doi.org/10.62465/rpca.v3n1.2024.75>
- Gibbons, L. (2020). Regenerative - The new sustainable? *Sustainability*, 12(12), 5483-5501. <https://doi.org/10.3390/su12135483>
- Hernández, H. Ma. D. la L., Hernández, J. E., Galarza, M. F. y Páez, L. F. (2023). Liderazgo sostenible e innovación en la empresa: Integrando objetivos económicos, sociales y ambientales en la zona oriente del Estado de México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9954-9973. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7682
- Hutchins, G. y Storm, L. (2019). Regenerative leadership: the DNA of life-affirming 21st Century organizations. Wordzworth. https://books.google.com/books/about/Regenerative_Leadership.html?hl=es&id=iGbOxgEACAAJ
- Ives, C., Schöpke, N., Woiwode, C. y Wamsler, C. (2023). Imagine sustainability: Integrated inner-outer transformation in research, education and practice. *Sustainability Science*, 18(6), 2777-2786. <https://doi.org/10.1007/s11625-023-01368-3>
- Jimeno, F. (2014). Un modelo de liderazgo transformacional aplicable a organizaciones públicas del siglo XXI. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 1(8), 77. <https://pdfs.semanticscholar.org/7b9f/6a31ae321d3eb04243a936f5f7ad48a7d95f.pdf#page=77>
- Jinga, A. A., Oumer Hussen, J., Gezahagn Negash, H. y Bezabih Estifanos, A. (2024). Leadership behavior and organizational change management in selected public universities of Ethiopia: Exploring the impact of leadership influences and change processes. *Heliyon*, 10(19). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37149>
- Moreno, F. (2022). Una mirada teórica sobre los tres pilares del líder empresarial y sus desafíos para la cuarta revolución industrial. Mikarimin. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 1-6. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/mikarimin/article/view/2694>
- Naeem, R., & Syed, J. (2024). An integrative framework of ethical leadership. *Systemic Practice and Action Research*, 37(6), 1161-1174. <https://doi.org/10.1007/s11213-024-09694-y>
- Navarro, G. (2024). El liderazgo y la formación docente en la era digital: Un análisis contemporáneo. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, 13(9), 98-107. <https://doi.org/10.24215/18509959.39.e10>
- O'Donoghue, J., Bolger, P., Kirrane, M. J., Barimo, J. F., Byrne, A., Dunphy, N. P., Edwards, C., Godsmark, C. N., Hogan, D., Loftus, S., Lucey, S., Rohan, J. F., White, A., O'Halloran, J., Cryan, J. F. y Cusack, S. (2025). A novel and comprehensive approach to mapping university research onto the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) – the case of University College Cork, Ireland. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 26(9), 55-71. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2024-0759>
- Olivas, R. I., Urrutia, J. A., Solís, F. T. y Mendoza, U. (2025). Liderazgo resiliente en empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(110), 942-960. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.110.10>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372. <https://doi.org/10.1136/BMJ.N71>
- Pasman, H. y Behie, S. (2024). The evolution to Industry 5.0 / Safety 5.0, the developments in society, and implications for industry management. *Journal of Safety and Sustainability*, 1(4), 202-211. <https://doi.org/10.1016/j.jsasus.2024.11.003>
- Romanillos, E. (2023). *Adaptación de los Objetivos de Desarrollo Interior al alumnado de ingeniería* [Universidad Politécnica de Madrid]. https://oa.upm.es/74633/1/TFG_ENRIQUE_ROMANILLOS_DIONIS.pdf
- Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M., Messner, D., Nakicenovic, N. y Rockström, J. (2019). Six transformations to achieve the sustainable development goals. *Nature Sustainability*, 2(9), 805-814. <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0352-9>
- Sánchez-Castillo, V., Gómez-Cano, C. A. y Pérez-Gamboa, A. J. (2024). La Economía Azul en el contexto de los objetivos del desarrollo sostenible: una revisión mixta e integrada de la literatura en la base de datos Scopus. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 12(2), 215-230. <https://doi.org/10.15649/2346030X.4028>
- Seijts, G., Espinoza, J. A. y Carswell, J. (2020). Utility analysis of character assessment in employee placement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 703-720. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0314>
- Shtaltovna, Y. (2025). Mapping the academic landscape: A state-of-the-art perspective on sustainability, Inner Development Goals and higher education. *Business & Diplomacy Review*, 3(1), 47-62. <https://doi.org/10.34894/VQ1DJA>
- Sime, A., Izquierdo, J. R. y Ramos, E. V. (2023). Los objetivos del desarrollo sostenible y su inclusión al currículo universitario: una revisión de literatura. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.613>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Suescum, C. y Coelho, C. (2025). Modelos integrados de gestión ambiental, ética corporativa y sostenibilidad: Una aproximación empresarial desde los ODS. *Multidisciplinary Journal of Sciences, Discoveries, and Society*, 2(4), 1-15. <https://doi.org/10.71068/d6ed7d44>
- Thomas, J. y Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 45-55. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404-428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Treviño, L. K., Brown, M. y Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Uhl-Bien, M., Marion, R. y McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- van Erp, T., Carvalho, N. G. P., Gerolamo, M. C., Gonçalves, R., Rytter, N. G. M. y Gladysz, B. (2024). Industry 5.0: A new strategy framework for sustainability management and beyond. *Journal*

- of *Cleaner Production*, 461, 142271. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2024.142271>
- van Zanten, J. A. y van Tulder, R. (2021). Towards nexus-based governance: defining interactions between economic activities and Sustainable Development Goals (SDGs). *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 28(3), 210-226. <https://doi.org/10.1080/13504509.2020.1768452>
- Velásquez, L., Alba, L. y Palencia, A. (2019). *Aspectos básicos de la Industria 4.0*. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-article-124767.html>
- Wamsler, C. (2020). Education for sustainability: Fostering a more conscious society and transformation towards sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(1), 112-130. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2019-0152>
- Wamsler, C., Osberg, G., Janss, J. y Stephan, L. (2024). Revolutionising sustainability leadership and education: Addressing the human dimension to support flourishing, culture and system transformation. *Climatic Change*, 177(1). <https://doi.org/10.1007/s10584-023-03636-8>
- Wamsler, C., Osberg, G., Osika, W., Herndersson, H. y Mundaca, L. (2021). Linking internal and external transformation for sustainability and climate action: Towards a new research and policy agenda. *Global Environmental Change*, 71. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2021.102373>
- Weder, F. y Stranzl, J. (2025). Internal communication for sustainability. Expanding corporate sustainability communication with the inner development goals (IDGs). *Corporate Communications: An International Journal*, 30(7), 121-137. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2025-0049>
- Xiao, Y. y Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93-112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Zhao, Y., Summers, R., Gathara, D. y English, M. (2024). Conducting cross-cultural, multi-lingual or multi-country scale development and validation in health care research: A 10-step framework based on a scoping review. *Journal of Global Health*, 14. <https://doi.org/10.7189/JOGH.14.04151>