

LO QUE CONVINCE Y LO QUE NO ANTE  
LOS DESAFÍOS DEL SIGLO XXI

Palabras clave:  
Liderazgo,  
inteligencia artificial,  
rasgos de la  
personalidad, big five.

# Los rasgos del liderazgo del futuro

¿Cómo son los líderes emergentes que están captando la confianza de la sociedad actual? El autor desgana los resultados del estudio *Future Leaders* realizado por la consultora LLYC que, utilizando técnicas de IA, compara los nuevos líderes con los tradicionales.

—  
TEXTO: MIGUEL LUCAS  
ILUSTRACIÓN: EMMA GASCÓ



En un mundo sacudido por guerras, crisis económicas, pandemias globales y cambios sociales vertiginosos, la pregunta sobre qué tipo de liderazgo necesitamos se ha vuelto más apremiante que nunca. Desde la explosión de la crisis financiera de 2008 la sociedad global se ha sumido aceleradamente en un contexto cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo. En este escenario turbulento, la sociedad mira con desconcierto a sus líderes actuales buscando respuestas a los desafíos de nuestro tiempo, pero encuentra un vacío desconcertante. Estos líderes, formados en épocas más estables, parecen incapaces de sintonizar con las inquietudes y aspiraciones de una población cada vez más diversa y conectada.

Sin embargo, en medio de esta crisis de liderazgo, están surgiendo nuevas voces de una generación más joven que parecen resonar con las preocupaciones y esperanzas de la sociedad. Estos líderes emergentes ofrecen perspectivas frescas y soluciones innovadoras que capturan la imaginación colectiva. Es en este contexto de transformación donde nace el estudio Future Leaders<sup>1</sup>, una ambiciosa investigación que busca desentrañar los secretos del liderazgo emergente en el siglo XXI y explorar si existen diferencias fundamentales en su manera de entender y ejercer el liderazgo.

El amanecer de esta nueva era de liderazgo no es un fenómeno aislado, sino el resultado de una confluencia de factores que han erosionado la confianza en los modelos tradicionales. A lo largo de los últimos años hemos sido testigos de una diversificación en las tipologías de los líderes: empresarios visionarios, profesionales sanitarios comprometidos, activistas apasionados y ciudadanos de a pie con ideas innovadoras se han erigido entre las figuras más valoradas y seguidas. Esta trans-

formación del panorama de liderazgo ha puesto de manifiesto que los nuevos entornos, en cualquier lugar del mundo, requieren líderes con características distintivas: innovadores con visión de futuro, capaces de adaptarse rápidamente, hábiles para actuar decisivamente, ágiles en la toma de decisiones, dotados de una profunda empatía y resiliencia y, sobre todo, capaces de comunicar efectivamente, generar compromiso e inspirar a otros hacia un propósito común.

Es en este caldo de cultivo de cambio y expectativa donde LLYC<sup>2</sup> concibe el estudio Future Leaders. La investigación se propone responder a preguntas fundamentales que van al corazón de esta transformación en el liderazgo: ¿Cómo son realmente estos líderes emergentes que están captando la atención y la confianza de la sociedad? ¿Qué cualidades únicas poseen que les permiten conectar tan eficazmente con las necesidades y aspiraciones actuales? ¿En qué se diferencian fundamentalmente de los líderes establecidos, no solo en sus acciones visibles, sino en su forma de pensar, sentir y abordar los problemas?

### Tecnologías aplicadas

Para tratar de responder a estas preguntas nos embarcamos en un viaje fascinante a través de la psicología, la lingüística y la tecnología. En el corazón del estudio se encuentra la teoría de los rasgos, un pilar de la psicología de la personalidad que se remonta al trabajo pionero de Gordon Allport en la década de los años 30. Esta teoría postula que existen características estables de la personalidad que son relativamente constantes en el tiempo, difieren entre individuos,

## Los *Future Leaders* se distinguen por su marcada emocionalidad y un profundo sentido de altruismo

son consistentes en diversas situaciones e influyen en el comportamiento.

Esta teoría proporciona el fundamento científico para el estudio de la personalidad en el contexto del liderazgo. Sin embargo, el siguiente paso crucial era determinar cómo inferir estos rasgos de personalidad en los líderes estudiados. Optamos por analizar el modo en que estos líderes usan el lenguaje en discursos y entrevistas, siguiendo las pautas indicadas de los siguientes modelos psicológicos que vinculan personalidad y lenguaje:

- Big Five<sup>3</sup> (Análisis de rasgos): este es el modelo psicométrico más ampliamente utilizado por la academia para describir cómo una persona se relaciona con el mundo. En el caso de Future Leaders, utilizamos un modelo de inteligencia artificial para automatizar la aplicación de este modelo.
- LiWC4 (Análisis morfológico): desarrollado por James W. Pennebaker, profesor de Psicología de la Universidad de Texas, se trata de un análisis de texto computarizado que

## La gratitud emerge como un sello distintivo de esta nueva generación de líderes, con la palabra “gracias” encabezando la lista de sus expresiones más frecuentes

categoriza las palabras en diferentes dimensiones lingüísticas, psicológicas y temáticas. Este modelo ha sido utilizado para analizar el lenguaje de diversos líderes, desde miembros de Al Qaeda hasta candidatos políticos en las elecciones presidenciales de Estados Unidos.

• **Semantic Models (Análisis semántico):** utilizamos técnicas de Procesamiento del Lenguaje Natural (NLP) y análisis computacional de frecuencia para identificar los principales contrastes semánticos en el lenguaje de nuestros future leaders.

Nuestro estudio se centra en el análisis de 153 líderes emergentes de 12 países iberoamericanos —que en adelante llamaremos Future Leaders—, comparándolos con 16 líderes consolidados de la misma región. Este enfoque nos permite contrastar las características de los nuevos líderes con las de aquellos con mayor trayectoria. Para llevar a cabo este análisis, seguimos cuatro pasos clave:

1. **Selección de líderes:** identificamos tanto a los líderes emergentes como a los consolidados para nuestro estudio.
2. **Recopilación de datos:** buscamos y recolectamos una amplia variedad de contenido generado por estos líderes: posts en redes sociales, entrevistas en medios digitales y discursos en plataformas de vídeo fundamentalmente. Esta fase fue crucial, ya que nuestro análisis se basa en el lenguaje utilizado por los líderes. Necesitábamos una cantidad significativa de material para obtener resultados confiables.
3. **Preparación de datos:** una vez recolectado el material, lo organizamos y preparamos para su análisis, asegurándonos de que fuera representativo y de alta calidad.
4. **Análisis computacional:** utilizamos herramientas avanzadas de análisis

psicométrico basadas en inteligencia artificial para examinar el lenguaje de los líderes.

En total, analizamos más de un millón de palabras (1.017.391 para ser exactos), incluyendo 11.771 posts de X, 8.931 posts de Instagram y 81 videos de YouTube. Este enfoque nos permitió capturar no solo las declaraciones formales de los líderes, sino también sus interacciones más espontáneas y naturales en redes sociales. Esto nos brindó una visión más completa y auténtica de su forma de comunicarse y, por extensión, de su estilo de liderazgo.

### Anatomía de los líderes

Una vez aplicados los modelos psicométricos a los discursos y entrevistas de nuestros protagonistas, los principales rasgos del nuevo liderazgo empiezan a emerger. Los Future Leaders se distinguen por su marcada emocionalidad y un profundo sentido de altruismo, características que se reflejan en puntuaciones notablemente más altas en los rasgos de neuroticismo (37 versus 30 en percentil) y altruismo (68 versus 53) del modelo Big Five. Comparados con los líderes actuales, estos jóvenes no solo son responsables y trabajadores (responsabilidad de 76 frente al 63) sino que también muestran una apertura mental excepcional y un alto índice de curiosidad.

El liderazgo de esta nueva generación se caracteriza por una conciencia aguda del impacto que tienen en el mundo que les rodea y una determinación más firme para trascender el interés individual en favor del colectivo. Esto se manifiesta en su mayor valoración de la autotrascendencia, con un percentil de 71 frente al 65 de los líderes actuales. Aunque

comparten con sus predecesores una gran apertura mental, los Future Leaders se destacan por su amabilidad y su capacidad de cooperación. Son líderes que no temen mostrar su lado más humano, combinando una alta asertividad con una genuina preocupación por el bienestar colectivo (83 en la faceta de cooperación, frente al 75 de los líderes actuales).

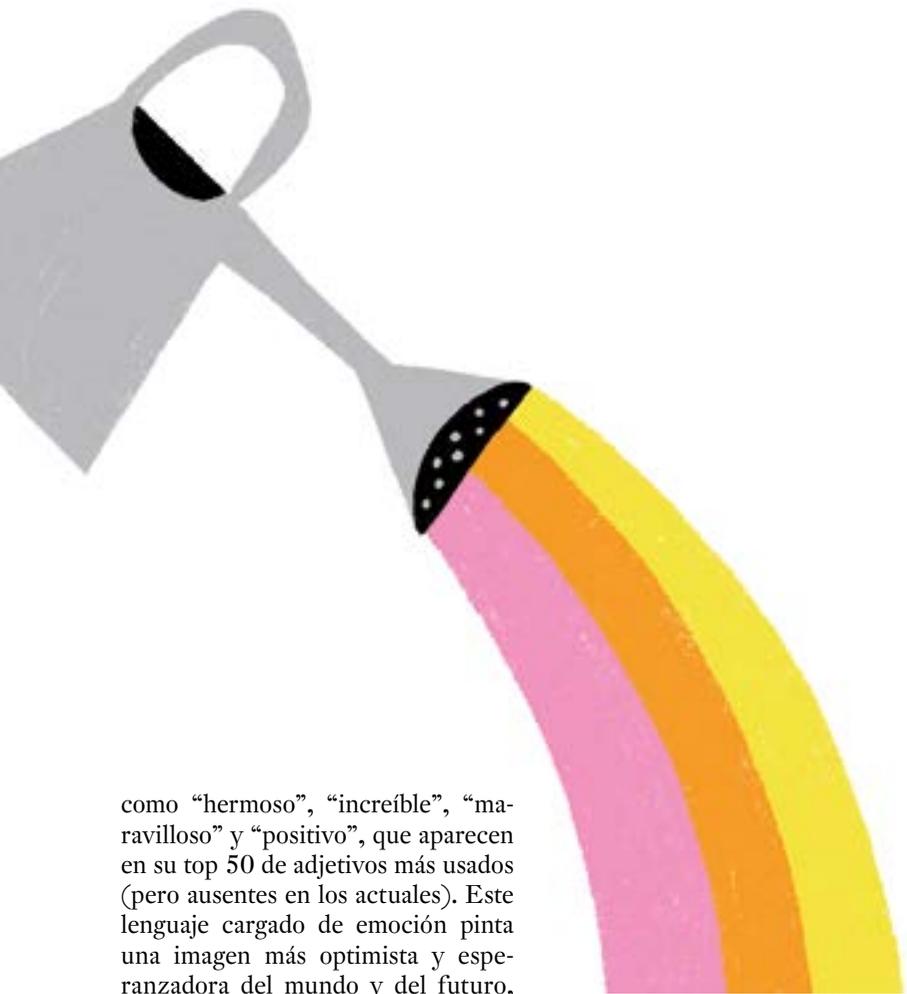
Un aspecto particularmente interesante es cómo los Future Leaders equilibran la individualidad con el sentido de comunidad. Mientras que los líderes actuales tienden a mantener una cierta distancia, los nuevos líderes se sitúan en un punto medio, respetando la autonomía individual, pero siempre con la mirada puesta en el beneficio colectivo. Esta nueva generación de líderes también se distingue por su fuerte sentido del deber (78 versus 64) y su mayor autodisciplina (76 versus 64) frente a los líderes actuales. Son más responsables, más respetuosos con el orden y las rutinas y muestran una mayor necesidad de ideales, como lo indica su 42 en la necesidad de ideales, frente al 14 de los líderes actuales.

El análisis lingüístico de las intervenciones de los Future Leaders ofrece

una ventana fascinante a su forma de comunicar y su visión del mundo. Su lenguaje es notablemente más comunitario e inclusivo, con un uso un 45 por ciento más frecuente de palabras emocionales (de las cuales, el 78 por ciento tienen una connotación positiva). Conceptos como “vida”, “personas”, “mundo”, “familia”, “amigos” y “equipo” aparecen con mayor frecuencia en sus discursos, evidenciando un enfoque centrado en los valores colectivos y el trabajo en equipo. Esta tendencia contrasta con el lenguaje más abstracto y despersonalizado de los líderes actuales.

La gratitud emerge como un sello distintivo de esta nueva generación de líderes, con la palabra “gracias” encabezando la lista de sus expresiones más frecuentes, ocupando el primer lugar en comparación con el puesto 25 en los líderes actuales. Este detalle, aparentemente simple, revela mucho sobre su posicionamiento en el eje individuo-comunidad y su disposición a valorar las contribuciones ajenas. El discurso de los Future Leaders también se caracteriza por un tono más positivo y emocional, utilizando con mayor frecuencia adjetivos





como “hermoso”, “increíble”, “maravilloso” y “positivo”, que aparecen en su top 50 de adjetivos más usados (pero ausentes en los actuales). Este lenguaje cargado de emoción pinta una imagen más optimista y esperanzadora del mundo y del futuro, contrastando con el tono más frío y profesional de sus predecesores.

En cuanto a la acción, los Future Leaders muestran una clara orientación hacia el “hacer” más que hacia el “decir”, con el verbo “hacer” ocupando el segundo lugar en su lista de verbos más usados, frente al tercer lugar en los líderes actuales. Sus discursos están poblados de verbos que denotan acción, cambio y progreso, reflejando un ímpetu constructivo y una visión orientada al futuro. También dan mayor importancia a verbos relacionados con el aprendizaje y la comprensión, como “aprender”, “encontrar”, “conocer” y “entender”, que aparecen con más frecuencia en su top 50 de verbos en comparación con los líderes actuales. Es interesante detectar que, mientras estos hacen más referencia a estructuras tradicionales de poder y economía, los Future Leaders incorporan más términos relacionados con la tecnología y la digitalización.

El lenguaje de los Future Leaders pinta el retrato de una generación de líderes más empáticos, orientados a la acción, tecnológicamente conscientes y profundamente comprometidos con el bienestar colectivo. Su forma de comunicar busca inspirar, conectar y movilizar hacia un futuro más positivo. Este nuevo paradigma de liderazgo, reflejado tanto en la personalidad como en el lenguaje de los Future Leaders, promete transformar la manera en que enfrentamos los desafíos globales, ofreciendo una visión de liderazgo más humana, colaborativa y orientada al bien común, adaptada a las complejidades y demandas del siglo XXI.

## Autor



**MIGUEL LUCAS**  
Director Senior Global de Innovación en LLYC, dirige la especialidad de Data Analytics. Ingeniero superior de Telecomunicaciones, con más de 20 años de experiencia en soluciones de procesamiento de lenguaje natural e inteligencia artificial en grandes volúmenes de datos.

## Notas

- 1 <https://futureleaders.llorenteycuenca.com/>
- 2 <https://llyc.global>
- 3 <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/2283588/>
- 4 [https://www.researchgate.net/publication/246699633\\_Linguistic\\_inquiry\\_and\\_word\\_count\\_LIWC](https://www.researchgate.net/publication/246699633_Linguistic_inquiry_and_word_count_LIWC)

## English

*What convinces and what does not in the face of the challenges of the 21st century*

### LEADERSHIP TRAITS OF THE FUTURE

*What are the emerging leaders who are gaining the trust of today's society like? The author unpacks the results of the Future Leaders study, conducted by the consulting firm LLYC, which, using AI techniques, compares the new leaders with the traditional ones.*

**Keywords:** Leadership, artificial intelligence, personality traits, big five.

## Bibliografía

- Donges, J. (2009): "What Your Choice of Words Says about Your Personality". *Scientific American*. Disponible en: <https://www.scientificamerican.com/article/you-are-what-you-say/>
- Goldberg, L. R. (1990): "An alternative 'description' of personality: The big-five factor structure". *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), págs. 1216-1229. Disponible en: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/2283588/>
- LLYC (2021): *Future Leaders* (el estudio en detalle). Disponible en: <https://futureleaders.llorenteycuenca.com/>
- Neuman, Y. y Cohen, Y. (2014): "A Vectorial Semantics Approach to Personality Assessment". *Scientific Reports*, 4, 4761. Disponible en: <https://www.nature.com/articles/srep04761>

**#El discurso de la nueva generación incorpora más referencias a lo colectivo y al bien común (aunque las referencias al cambio climático no son exclusivas de los más jóvenes)**

«Público», «Climático», «Educativo», «Mundial» o «Social» están entre los adjetivos más utilizados por los futuros líderes. Curiosamente, el adjetivo «Climático» (precedido por la palabra «Cambio») se utiliza de manera más recurrente entre los líderes contemporáneos.

**#La salud solo está presente en la conversación de los Future Leaders**

La mención de estructuras sociales tan relevantes como la «Educación» o la «Salud» son mucho más frecuentes en el listado de los Future Leaders. Es llamativo que el universo del concepto «Salud» no forme parte del top 50 que los líderes actuales.

**#El discurso de los Future Leaders retrata a una generación más disciplinada y con mayor tendencia a la acción**

Los más jóvenes emplean con mayor asiduidad el verbo «Hacer» que el verbo «Decir» (una tendencia invertida en los líderes actuales). También apelan con más frecuencia a la acción de «Trabajar». El análisis de personalidad destaca a los Future Leaders por su sentido del deber y por su alta disciplina respecto a la generación anterior.

**MÁS EMOCIONALES EN EL LIDERAZGO Y SENSIBLES HACIA SU ENTORNO**

El informe *Future Leaders*, de LLYC, resalta estos rasgos de la generación más joven entre sus principales descubrimientos.

**#Más emocionales y muy positivos**

El uso de palabras emocionales es un 45 por ciento más abundante en el discurso de los Future Leaders. Además, el 78 por ciento de las palabras emocionales tienen carácter positivo.

**#La palabra «Gracias», una 'marca' de la nueva generación**

Los nuevos líderes, mejor situados en el eje individuo-comunidad, ejercen, en mayor grado, la gratitud.

**#El análisis semántico ratifica la fuerte orientación a la cooperación del grupo más joven**

Verbos como «Ayudar», «Compartir», o «Participar» aparecen en posiciones mucho más predominantes respecto a los líderes actuales.

**#La nueva generación concede mucha importancia al aprendizaje y a comprender su entorno**

Verbos como «Aprender», «Encontrar», «Conocer», «Buscar», «Entender» o «Escuchar» son mucho más comunes en sus intervenciones públicas.

**#Las expresiones sobre digitalización solo están presentes en el top 50 de los Future Leaders**

Por el contrario, las referencias al dinero y a las estructuras políticas tradicionales son exclusivas de la generación de líderes actuales.

**#Los Future Leaders apelan, en mayor medida, a los valores del team play**

Palabras como «Familia», «Amigos», «Amor», «Equipo», «Apoyo» o «Personas» forman parte del top 50 de conceptos más recurrentes en sus intervenciones.