

EL NUEVO LIDERAZGO, RECONVIRTIENDO LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Amigo, Adriana

RESUMEN

¿Cómo plantear una estrategia de crecimiento en una organización, en la que la continuidad está comprometida? El desafío de los líderes del siglo XXI, es hacer caminar a la organización hacia el futuro desde sus fuentes más profundas, quizás las fundacionales, las que nadie sospechaba repensarlas o volver a reflexionar sobre ellas. Lo enriquecedor de este planteo es, volver a escuchar e interpretar aquellas intenciones que estuvieron inspiradas en la ilusión de crecer, y que comenzaron a partir de las personas. Esas personas, cuando fundaron la organización, la miraron desde arriba hacia abajo, hoy, en este nuevo modelo las deber servir y apuntalar desde abajo hacia arriba, convirtiendo en protagonistas a cada uno de los que transitan el devenir estratégico, desde el rol que ocupen.

PALABRAS CLAVES: Estrategia; Personas, Líderes, Devenir.

ABSTRACT

How to propose a growth strategy in an organization, in which continuity is compromised? The challenge for the leaders of the 21 st century is to make the organization walk towards the future from its deepest sources, perhaps the foundational ones, those that no one suspected of rethinking or reflecting on them again. What is enriching about this proposal is to listen again and interpret those intentions that were inspired by the illusion of growing up, and that began with people. Those people, when they founded the organization, looked at it from the top down, today, in this new model, they must serve and support them from the bottom up, turning each one of those who pass through the strategic future into protagonists, from the role they occupy.

KEY WORDS: Strategy; People; Leaders; Becoming

1. INTRODUCCIÓN

El interrogante aún no resuelto, sobre el aporte de la empresa a la sociedad, es relevante. Mucho más, en un período de avasallantes cambios verticales, horizontales y transversales, en el que, el compromiso por la sustentabilidad, coloca a la organización en un rol tan comprometido como enjuiciado.

Ya no se le plantea, qué hacer, ya el deber ser pasó a quedar guardado en las filas ya escritas, hoy su desafío es lo que no debe hacer, lo que la sociedad ya no quiere que haga. Pues esta sociedad sufriente, post pandemia, todavía no está aceptado sus propios cambios, como para también aceptar a una empresa que no cumple. Y es entonces donde el liderazgo, cobra una nueva dimensión, una nueva descripción, una nueva interpretación, para cuyo protagonismo será necesario, que acepte que solo no puede; que no alcanza con lo que sabe, que su zona cómoda de mando, ya es insuficiente, y que su equipo de trabajo, ya no podrá estar trabajando dentro de sus propias paredes y de sus propias miradas. El resultado: un liderazgo humanista, integrador y participativo, en el que la pluralidad de ideas, sea la plataforma para la creatividad y la interpretación del mercado, en su lucha por permanecer y crecer.

2. EL NUEVO LIDERAZGO Y LOS DILEMAS ÉTICOS

Lussier y Achua (2013), plantean en su obra Liderazgo, un dilema ético, cuando al relatar el caso de Scott Adams, se preguntan si el liderazgo es en verdad importante.

Scott Adams es el creador del personaje animado Dilbert. Adams, se burla de los gerentes, en parte porque desconfía de los de alto nivel y declara que el liderazgo es en realidad una falsedad. El liderazgo comprende la manipulación de las personas para que hagan lo que no quieren y quizá no obtengan nada por ello. Los CEO en esencia, ejecutan el mismo truco que los adivinos, quienes plantean un puñado de conjeturas y cuando por casualidad, alguna de ellas es cierta, esperan que usted olvide los demás errores. En primer lugar, los CEO culpan a sus predecesores por cualquier asunto que esté mal., luego revuelven todo, empiezan un nuevo programa estratégico y esperan. Si las cosas funcionan bien, el CEO recibe el crédito y avanza al siguiente trabajo. Adams señala que podríamos estar obsesionados con el liderazgo como parte de nuestro ADN. Parece que siempre hemos buscado poner alguien por arriba de todos los demás (Lussier y Achua, 2013, pp.4-5).

Nos hemos planteado alguna vez, ¿quiénes inspiran nuestras acciones?. Entendiendo por acciones, a las que agreguen un valor a otros, sean seguidores, alumnos, hijos, amigos, clientes, pares, superiores, descendientes, etc.

Y si pensamos en acciones de agregado de valor, aparecería otro dilema ético cual es:

- ¿Cuándo podemos dar?
- ¿Quién puede dar?
- ¿Puede dar el que no ha recibido?.

En nuestras fuentes de inspiración, podríamos encontrar lecturas, autores, personas, amigos, profesores, es decir que lo que hemos recibido, para inspirar nuestras acciones, presentes y futuras, tiene una historia previa, que la vivimos, la percibimos, la internalizamos, y la aprendimos.

Es decir, que para inspirar nuestras acciones, hubo un inspirador o inspiración previa. Luego, hubo un antes, en el que fuimos observadores de las acciones de otros. Y también tuvimos la elección de decidir a quién seguiríamos, en parte movilizados, por sus enseñanzas, por su autoridad, por la formalidad, por la informalidad, pero más tarde o más temprano la ejemplaridad de ese antecesor, nos imponía la voluntad de repetir algo de ese comportamiento inspirador: su estilo, su forma de hablar, su pensamiento, quizás hasta con la ingenua intención de repetirlo, para que ese comportamiento fuera perdurable.

Alguna vez, siendo tribunal de una tesis de grado, la alumna, defendía su trabajo, con entusiasmo y fuerza, mientras la escuchaba, sentía que me escuchaba a mí, de una manera sorprendente, me miraba fuertemente a mis ojos, y yo sentía que estaba repitiendo mis enseñanzas, hasta que un colega del tribunal me dice: “Cómo la marcaste, eras vos hablando”. Entonces me di cuenta, que ya no era tan solo mi percepción, había ocurrido algo en esa historia, esa alumna había internalizado no sólo mis enseñanzas sino hasta mi estilo e impronta. Pero por otro lado, cuando doy mis clases de Marketing, siento que repito la impronta y las enseñanzas de mi formador, por el que todavía, me comprometo a perdurar sus enseñanzas.

Esto también plantea otro dilema ético:

- ¿Cuál es la responsabilidad ética de los líderes?

Enseñar, perdurar, ejercer poder, dominar, alcanzar una posición preponderante, ser reemplazables, ser irremplazables?

Los líderes, los que alcanzan posiciones en la organización, en las que tienen que hacer que las cosas pasen, y que pasen porque son realizadas no solo por él sino por otras personas, son conscientes de su aurea de influencia?

Hunter (2006), en su obra “La Paradoja” expresa, que siempre que dos o más personas se reúnen con un propósito, hay una oportunidad de liderazgo. Pareciera entonces, según Hunter, que no hay líderes jugando la partida, para ellos solos ¿verdad? O también afianzar el principio de que el rol del líder se sostiene en otro rol, el que lo sigue al líder, por lo que líder-seguidor se transforma en una dicotomía simbólica y presencial por la cual los que interactúan, desde distintas miradas, quizás hasta antagónicas, influyen su accionar de manera recíproca y biunívoca, casi como la ley del espejo malgastado, que no siempre devuelve la imagen que se quisiera percibir.

Conceptualizar al liderazgo, es un proceso complejo, pues el mismo se gesta, se formula, se implementa y se controla en distintos escenarios.

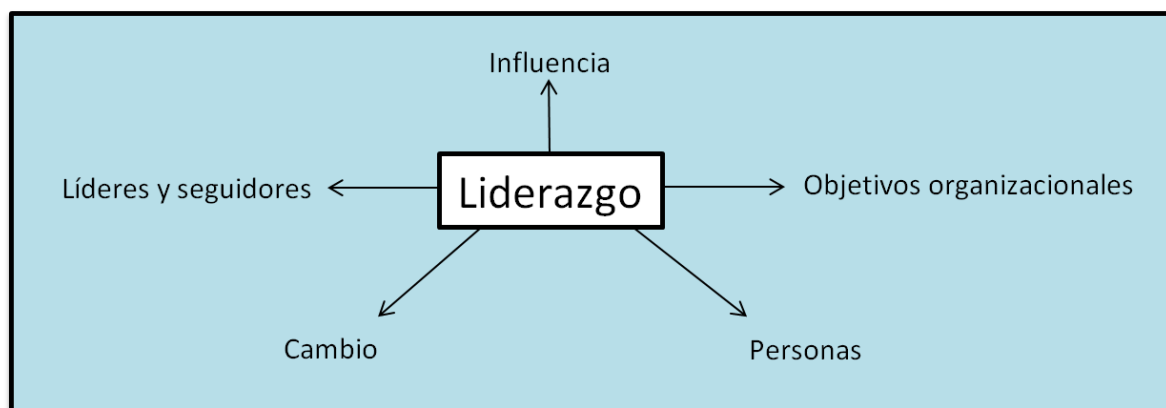
Lussier y Achua (2013) se preguntan:

- ¿Cómo es que grandes líderes obtienen grandes resultados?
- ¿Por qué ciertos líderes tienen seguidores dedicados, y otros no?
- ¿Por qué Gandhi, la Madre Teresa, Martin Luther King y Nelson Mandela fueron líderes tan influyentes?

Estas preguntas, no encuentran una sola respuesta, sino que a veces distintas y hasta contradictorias, que nos conducen a reflexionar sobre la dificultad de encontrar una definición universal de liderazgo, que englobe, aglutine y hasta represente las vivencias y resultados de la interacción entre líderes y seguidores.

Según dichos autores (Lussier y Achua, 2013), el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizaciones por medio del cambio

Figura 1. El proceso de influencia en el Liderazgo (Lussier y Achia, 2013, p.6).



¿Cómo aplicar, este concepto de liderazgo, cuando me encuentro reflexionando sobre el liderazgo en 2022, o sea en un período post pandemia mundial?

La post pandemia ¿está planteando un nuevo modelo de liderazgo?

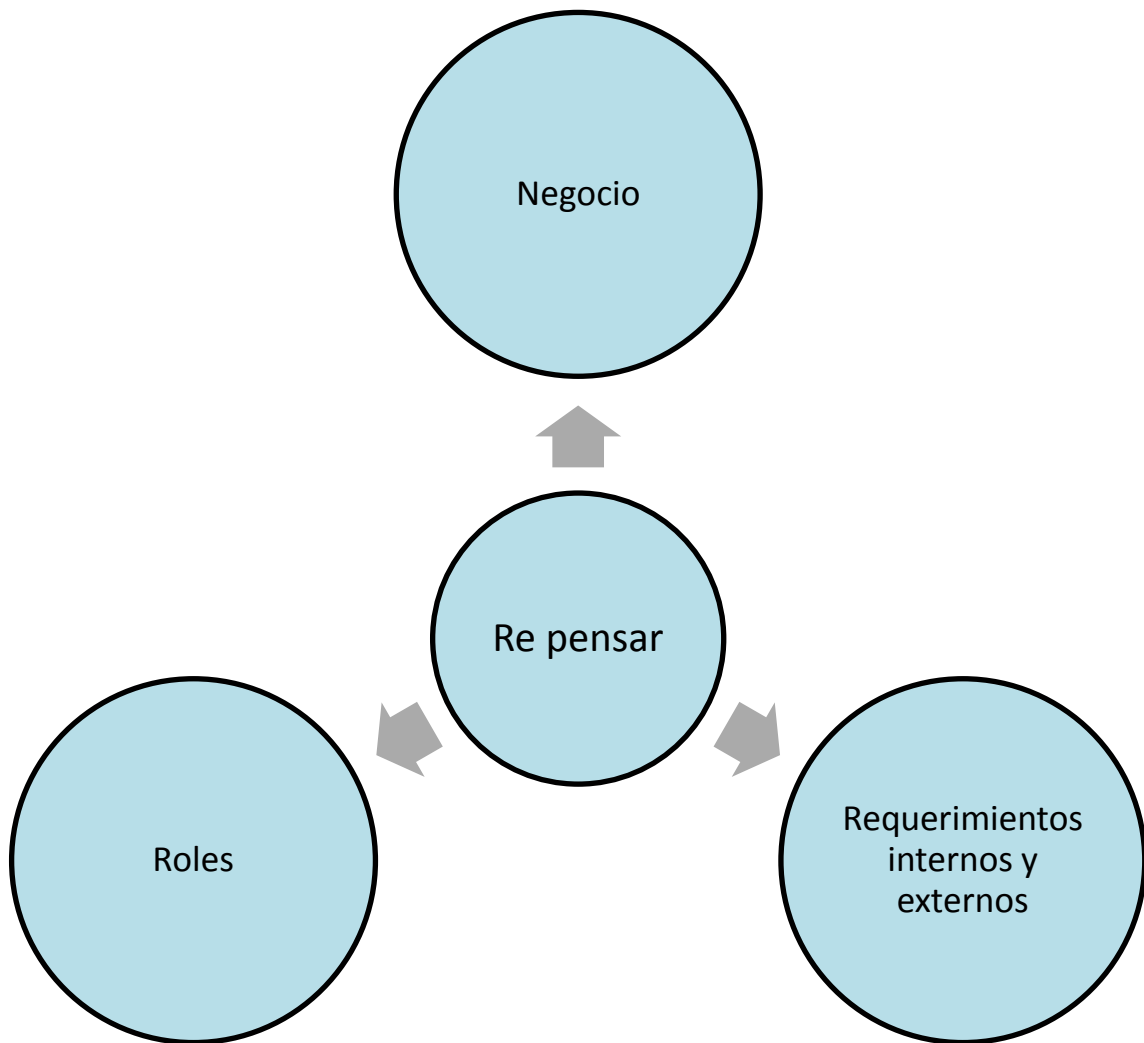
La respuesta es sí, pues la post pandemia está requiriendo un nuevo modelo de empresa. Es una empresa más sensible, más consciente, más despierta, más sufriente, más humana, aunque no quiera.

La crisis que planteó la pandemia, tuvo que ver con las personas, independientemente del rol que ocupaban en la organización, esto no sólo es crítico, es inspirador de un nuevo liderazgo.

El prefijo RE se impone

- RE pensar el negocio
- RE pensar los roles
- RE pensar los requerimientos internos y externos

Figura 2. Re pensar el negocio (Amigo, 2022)



En este nuevo modelo de liderazgo,

El primer cuestionado deberá ser el LIDER. ESTE ES EL GAN CAMBIO INSPIRADOR.

Cambio 1

El primer cuestionado deberá ser el líder

La empresa, no es ya una cartera de productos. sino de competencias esenciales que se apalancan y protegen entre sí (Amigo, 2009; 2012; 2017).

Todos los recursos son importantes y el Líder será quien haga jugar a todas esas competencias, en las mejores condiciones de creatividad, desarrollo, ética y trascendencia.

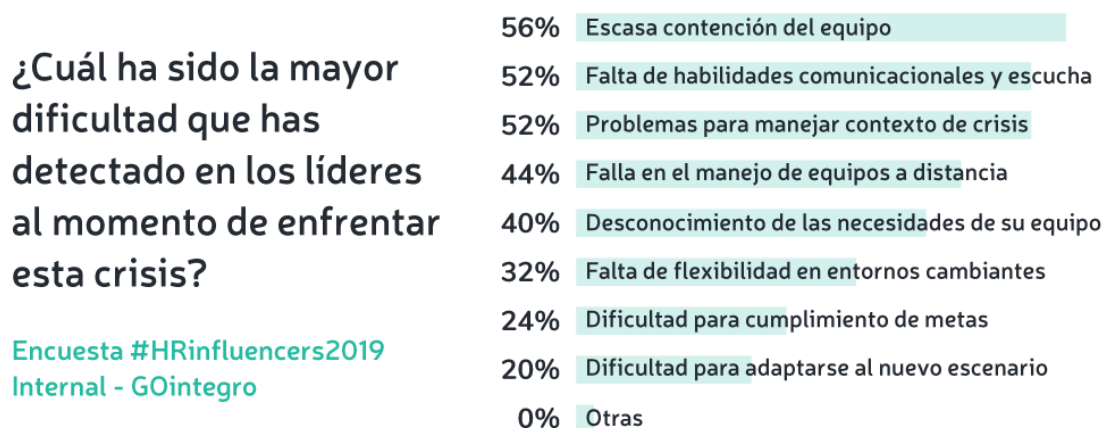
Entonces aquí aparece el segundo cambio, la figura del líder sanador.

2.1. Caso: La experiencia Go Integro

EL LIDERAZGO POST PANDEMIA: Una iniciativa GO INTEGRO 2019-2022

A comienzos de la pandemia, Go Integro invitó a los HR influencers 2019 a contestar una breve encuesta, con el objetivo de conocer las habilidades que deben tener los líderes del mañana, pensando en los aprendizajes y desafíos que había planteado la pandemia del nuevo coronavirus: gestionar equipos a distancia, manejo de crisis, teletrabajo, entre otros. En la primera pregunta, se le pidió que indicaran la mayor dificultad que detectaron en los líderes al momento de enfrentar esta crisis. Un 56% de los HR influencers 2019 indicaron la escasa contención de los equipos, seguida de la falta de habilidades comunicacionales y escucha, además de los problemas para manejar contextos de crisis, ambos con un 52%. Esto demuestra que, según la percepción de los encuestados, les costó mucho a los líderes ofrecer un apoyo efectivo a sus colaboradores en medio de la contingencia, lo que puede agravarse cuando no hay una comunicación abierta, objetiva y transparente, que considere las necesidades de las personas y las distintas herramientas emocionales que cada individuo es capaz de utilizar en el enfrentamiento de una situación compleja como el covid-19.

Figura 3. Iniciativa GO INTEGRO 2019-2022

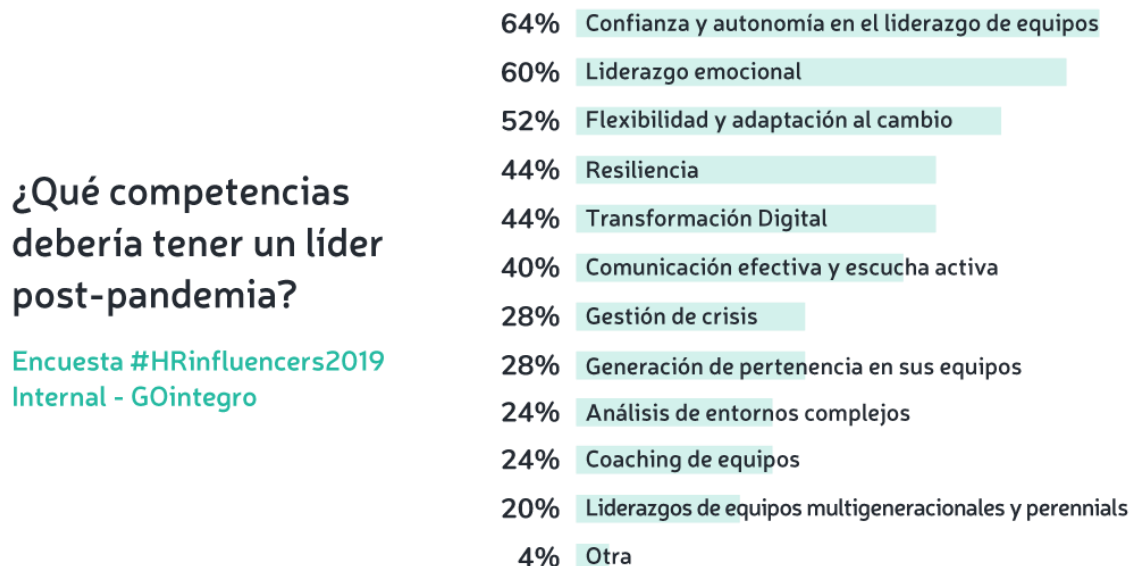


Se le preguntó también a los HR influencers 2019, qué competencias debería tener un líder post-pandemia, y lo más destacado fue la confianza y autonomía en el liderazgo de los equipos, con un 64%, y el liderazgo emocional, mencionado por un 60% de los participantes de la encuesta, resultados que van muy de la mano con las dificultades indicadas en la pregunta anterior.

La transformación digital, indicada por un 44% de los encuestados, se mostraba como una habilidad determinante en este nuevo entorno donde el teletrabajo se masificó con alta rapidez, exigiendo de los líderes esta misma rapidez para adaptarse a la gestión de equipos

remotos, promoviendo la colaboración y fortaleciendo los vínculos entre todos, pese al distanciamiento físico

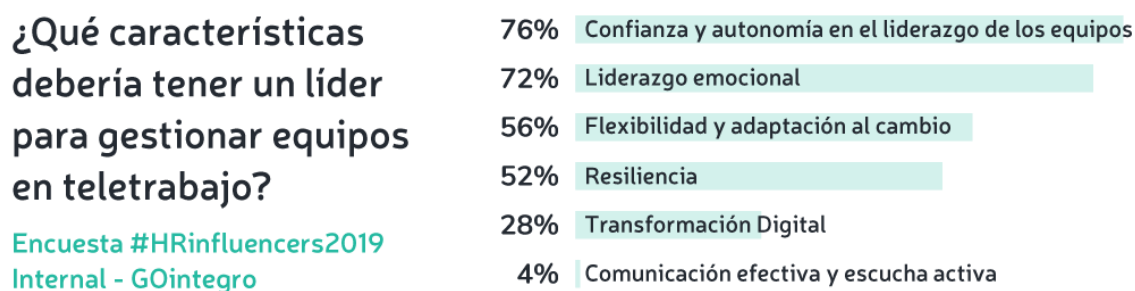
Figura 4. Iniciativa GO INTEGRO 2019-2022



En este sentido, no es casualidad que la confianza y autonomía para liderar equipos (76%) y el liderazgo emocional (72%) hayan sido nuevamente las habilidades más mencionadas por los HR influencers 2019, cuando se les preguntaba sobre las características que debería tener un líder para gestionar equipos en teletrabajo.

No hay duda que, en el periodo post-pandemia, muchas organizaciones tendrán en el modelo home office una alternativa viable para asegurar un retorno seguro al trabajo. De hecho, hay organizaciones que ni siquiera consideran retomar las actividades presenciales en lo que queda del año, mientras que otras están planificando realizar una alternancia entre los equipos que asisten a la oficina y aquellos que trabajan desde casa, con el objetivo de evitar aglomeraciones, respetar las normas de distanciamiento físico y así preservar la salud de todos.

Figura 5. Iniciativa GO INTEGRO 2019-2022



Por lo tanto, los líderes tienen el desafío de potenciar en sus equipos un mayor sentido de pertenencia y la vivencia diaria de la cultura y valores organizacionales. Liderar con confianza y autonomía significa también ejercer menos control y fortalecer el accountability, promoviendo la colaboración y el constante intercambio de ideas y buenas prácticas entre los colaboradores. El liderazgo post-pandemia debe considerar, además, que la cercanía y la escucha serán actitudes clave para entender cómo se siente cada colaborador, cómo cada uno está enfrentando los cambios y qué expectativas o necesidades tienen, de manera a flexibilizar la gestión de sus equipos y ayudarlos a desarrollar su máximo potencial.

¿Por qué este líder es sanador?, pues como esta gran crisis tuvo que ver con las personas, y las personas hacen a la esencia de la función del líder, ese líder, deberá ser un medio para sanarlas.

- Sanar del Miedo
- Sanar de la Pérdida
- Sanar de la Desconfianza
- Sanar de las transiciones rápidas transversales e inabordables

Cambio 2

El líder sanador

El grupo Go Integro, les planteó también a los ejecutivos, elegir las palabras o conceptos que mejor representaran su opinión respecto de la gestión de personas en la pandemia.

El concepto más mencionado fue **Employee Experience**, lo que puso en evidencia, el rol de Recursos Humanos para **potenciar la experiencia de los colaboradores en el trabajo**, especialmente en esos tiempos desafiantes, de distanciamiento físico e incertidumbre respecto al futuro.

Figura 6. Iniciativa GO INTEGRO 2019-2022

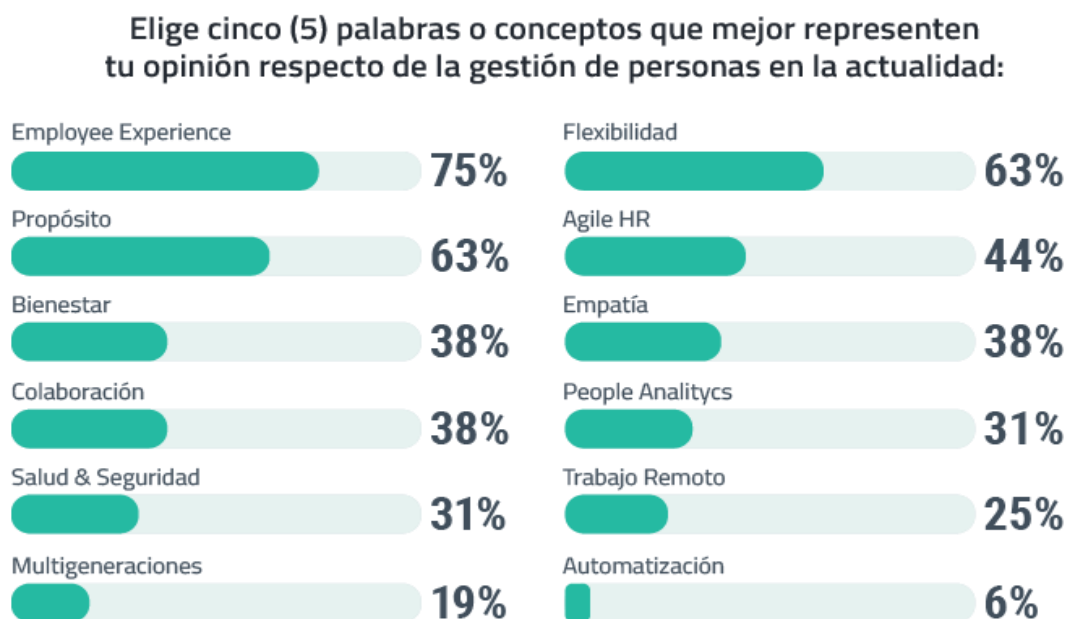


Figura 7. Comentarios de los principales ejecutivos españoles

Vivian Broge
 HR Director, Iguatemi Empresa de Shopping Centers, Brasil
“Un liderazgo más conectado con las necesidades reales de las personas, la sociedad y los ecosistemas de los que forman parte. Con resiliencia, empatía y capacidad para afrontar la complejidad de lo que emerge en el contexto empresarial”.

Juan Pablo Borregon
 Director Recursos Humanos EMT, Valencia
“En una situación de incertidumbre estructural la flexibilidad es la mejor actitud para posibilitar la adaptación constante de las organizaciones a los cambios del entorno.”

Jaime Gurt Davi
 Director Gral Global
 Future of Work Foudantion
 #1 HR Influencers España
“Las nuevas generaciones y también las antiguas, van dándose cuenta que necesitan algo más que un salario. El propósito lo cambia todo, conecta a los individuos con algo mayor, favoreciendo que emerjan nuevas fuerzas y voluntades, así como el encuentro con otros y por tanto la colaboración y la integración de las multigeneraciones.

Cambio 3

La importancia del propósito

Uno de los cambios más significativos que hemos visto en los últimos años tiene que ver, justamente con la creciente importancia del propósito como fundamento de la cultura organizacional y como elemento clave para potenciar la colaboración y el compromiso de

los colaboradores. Y para reflexionar sobre el propósito, debemos preguntarnos, ¿Porque se crea una empresa?, desde sus razones iniciales, podríamos afirmar que la empresa es según Aguilar y Lacosta (2009) “algo que se emprende”.

Es una acción humana con la que promovemos algo nuevo. No es una mera idea, ni un sentimiento: es una acción que fructifica en una realidad nueva, concreta, que además tiene entidad jurídica y personalidad propia, distinta de sus creadores.

Existen dos realidades humanas de este tipo: la familia y por supuesto la empresa. Su análisis comparativo resulta sugerente.

En una familia, dos personas distintas y complementarias, se ensamblan para crear un proyecto común. (...) En la empresa sucede algo similar. Si bien la iniciativa puede ser individual, la semejanza final es la misma. Habitualmente, se unen varios socios que se complementan, bien en la función, bien en lo que apuestan. Cada uno aporta sus intereses e ilusiones, pero lo que les une es el proyecto común (Aguilar y Lacosta, 2009, p.11).

3. LAS CRISIS EMPRESARIALES

Una definición de crisis, expresa que es una situación que acaece post enfermedad, ya sea para agravarse, ya sea para mejorarse. Y aquí, surge mi reflexión, si siempre hablamos de que las empresas están en crisis, significa que ¿siempre están enfermas? ¿Es que no está planteada la posibilidad de la sanidad?

La primer crisis que se la plantea a la empresa, es de origen interno, y esta originada en la relación objetivos – recursos (Amigo, 2009, 2012, 2017), pues el nivel de los objetivos no siempre coincide con el nivel de recursos, por lo cual las empresas podrán concluir malgastando sus recursos, desarrollando competencias equivocadas, gestando estrategias no sustentables, perturbando el clima organizacional por expectativas no cumplidas, siempre con alto impacto en la rentabilidad.

La mayoría de las crisis, planteadas por los directivos, son de origen externo, pues afirman que las condiciones imperantes micro y macroeconómicas, nunca presentan alternativas alicientes de desarrollo.

Lo que sí está claro, es que esta situación, que es una constante, en las organizaciones, no se plantea como fuente inspiradora de oportunidad, sino como la necesidad de requerimiento asistencial a un costo financiero, muy comprometedor de su futuro. He aquí el desafío, si la crisis es un estado natural de la realidad empresaria, ¿por qué no convertirla en fuente de información y de inspiración?, para lo cual, será necesario y suficiente cumplir con ciertas etapas de sanación:

3.1. Apuntalar la competencia interna antes que la externa

Una empresa debe concebirse no sólo como una cartera de productos sino también como una cartera de competencias (Amigo, 2021, p. 157).

Y si una empresa no tiene en cuenta su cartera de competencias asume el riesgo de perder su propio negocio, a pesar de las oportunidades que se le presenten en el frente interno. Así como desconocer el potencial que generan las propias capacidades, impacta en la empresa como ya fue analizado, de manera muy negativa, un área de gestión de recursos deber formularse, implementarse y controlarse para que la empresa pueda, quiera y sepa conocer profundamente e interpretar, el potencial que generan sus capacidades, con las consecuentes sinergias estratégicas: (...)

Si el crecimiento depende en gran medida de la inversión en competencias centrales, el conocer el grado de cuidado que las mismas requieren protege la misión corporativa.

Se desarrollan barreras de entrada que impiden la aparición de competidores por la ausencia de valor.

Luego el proceso de desarrollo de las competencias esenciales, se basa en la identificación, la adquisición, la utilización y la protección de la diferenciación lograda por dichas competencias. (Hammel, Prahalad: 1999, 294, en Amigo, 2021, pg.157).

3.2. Círculos virtuosos

Según Amigo (2012, 2017), las empresas que solidifican su estrategia, sobre la base de la correcta definición del valor a brindar para una determinada categoría de clientes que perciben, identifican, diferencian y eligen a ese valor, habrán sustentado su estrategia en sus ventajas competitivas sostenibles. Para lo cual, será necesario la construcción de círculos virtuosos, es decir la aglutinación de valor alrededor de cuatro características fundamentales:

- Objetivos orientados al mercado
- Objetivos compartidos
- Compromiso compartido
- Red de relaciones basada en el nivel de prescindencia, respecto de su implicancia en la estrategia corporativa.

Es un proceso de suma y no de resta a partir de las personas:

1. Personas: representan la única competencia distintiva que reúne simultáneamente unicidad, dificultad para ser imitada, sin substitutos, valorada por el mercado, de difícil venta.
2. Misión: es la principal elección de la estrategia, definir el qué para quién, sentando las bases del propósito organizacional.

3. Valor: sobre la base de requerimiento, oferta genuina, demanda sensible al beneficio, voluntad de pagar por el valor, precio equitativo para ambas partes, continuidad de gestión del valor.
4. Trascendencia: principal sustento de la competitividad, estado por el cual la empresa se sitúa por encima de la media, pero no por querer ganar sino por su vocación de brindar.
5. Compromiso por el próximo objetivo: la clave del éxito empresarial, es no sentir que se llegó, por lo que cada instancia alcanzada, es la inspiración hacia el próximo interrogante/objetivo a alcanzar.

Figura 8. Los círculos virtuosos (Amigo, 2022)



4. CÓMO TRANSCURRIRÁ EL PROCESO DE CAMBIO DE LA EMPRESA HACIA SU FUTURO: DE LAS 3 A A LAS 3 C: ACEPTACIÓN, ADAPTACIÓN, APRENDIZAJE. COMPROMISO, CONOCIMIENTO, COMPETITIVIDAD

El cambio, tendrá una característica soft, y es que ya no será un proceso traumático, pues el trauma ya pasó. Es probable que la empresa haya desarrollado, mejor capacidad para pensar en el futuro que en el pasado, que en el presente y que en la transición, pues hoy el futuro aparece como un horizonte liberador, que alejará a todos los integrantes de la empresa, de un tiempo en el que todos perdieron y perdimos.

1. Deberá tomar el aprendizaje para sumarlo a los resultados.
2. Aplicar la metodología de gestión estratégica, en un caso vivo de interacción con el entorno.
3. El futuro representa un horizonte liberador, pues aleja a las personas de la pérdida y las disciplinas pesadas que se tuvieron que implementar en tiempos de crisis reales e inesperadas.
4. Las alternativas serán pasar de las 3 A a las 3 C: Aceptación, adaptación, aprendizaje hacia compromiso, conocimiento, competitividad.

Cuadro 1. El proceso de Cambio de la empresa hacia su futuro. (Amigo, 2022).

¿CÓMO TRANSCURRIRÁ EL PROCESO DE CAMBIO DE LA EMPRESA, HACIA SU FUTURO?	QUIZÁS YA NO SEA UN PROCESO TRAUMÁTICO, PUES EL TRAUMA YA PASÓ
¿QUÉ ES HOY EL FUTURO PARA LA EMPRESA? HORIZONTE LIBERADOR E INSPIRADOR	<ul style="list-style-type: none"> Es probable que la empresa haya desarrollado, más cintura para pensar en el futuro que en el pasado, que en el presente y que en la transición, pues hoy el futuro aparece como un horizonte liberador, que alejará a todos los integrantes de la empresa, de ese triste recuerdo. de un tiempo en el que todos perdieron y perdimos. Deberá tomar el aprendizaje para sumarlo a los resultados. Aplicar la metodología de gestión estratégica, en un caso vivo de interacción con el entorno.

Cuadro 2. De las 3 A del 202

3 A	3 C
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aceptación 2. Adaptación 3. Aprendizaje 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio 2. Compromiso x el conocimiento 3. Competitividad

5. EL NUEVO REQUERIMIENTO: EL LÍDER, EL PRIMER CUESTIONADO.

Cuando Go, entrevista a los principales ejecutivos españoles (2020, 2021), sobre lo que las personas necesitarán a partir del 2022, en un horizonte post pandemia, que determinó planteos internos y externos inesperados, se puede llegar a construir a partir de sus respuestas, un modelo de liderazgo, en el que la línea de mando se percibe mucho más soft que hard, la crisis de la pandemia, transformó los niveles de resistencia de las personas, componiendo un descriptor basado en las siguientes características:

- Humano
- Preocupado por la salud psíquica y física de sus seguidores
- Permeable
- OGA: deberá gestionar con amor
- Con sentido de autocrítica
- Dispuesto a escuchar las críticas de sus seguidores
- Con una concepción de salud global
- Reconstruyendo un nuevo sentido de la empresa, independientemente de su tamaño y de su volumen de negocios
- Asumiendo que la deuda social empresarial, hoy no es un ítem de la web, es una política ineludible.
- Equidad
- Equilibrio vida trabajo
- Generar e inspirar confianza
- Alianzas de líderes: otros líderes junto a él, ya que no será fácil de formular, implementar y controlar este modelo de dirección, por lo menos en el corto y mediano plazo.

6. LA ALIANZA DE LÍDERES. (Y las predicciones de Bill Gates)

En una conferencia organizada por el diario "The New York Times", el cofundador de Microsoft analizó los alcances del COVID-19. (2020), enumerando una serie de factores, que si se cumplían alterarían notablemente la situación de los negocios y de los mercados:

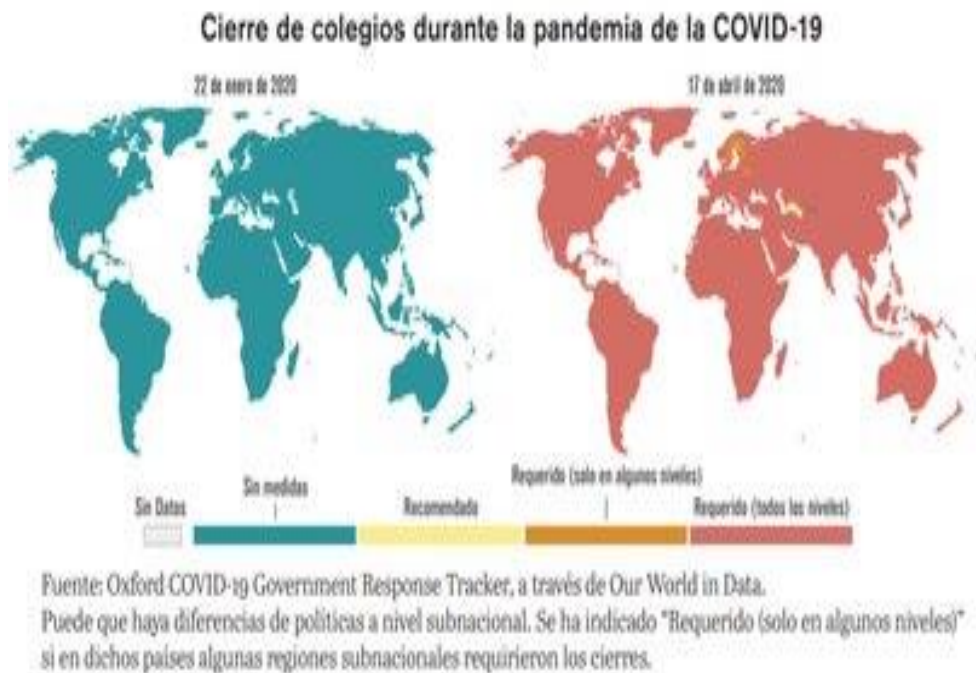
- 50 % de los viajes de negocio y más del 30 % de los días en la oficina desaparecerían.
- La pandemia también impactará la -densidad poblacional de las grandes ciudades.
- Bajarán notablemente las inversiones en publicidad.
- Mejoría considerable del "software" actual.
- Aumento de las "ganas de socializar".

- Limitaciones a la hora de predecir comportamientos.

Ante la realidad insospechada e incontrolable, Bill y Melinda Gates, plantearon en su última carta anual (2021), un escenario de liderazgo colectivo, con superposición de roles formales e informales, cercanos y lejanos, que determinarían un cambio de mirada, de escenario, de influencias y de relaciones:

Cuando decimos “líderes”, no nos referimos únicamente a los responsables políticos y a los representantes electos que están a cargo de la respuesta oficial del Gobierno. Nos referimos también a los trabajadores sanitarios que están en primera línea sobrellevando traumas inimaginables. Los profesores, padres y madres y cuidadores que redoblan esfuerzos para asegurarse de que los niños no se retrasen en el colegio. Los científicos e investigadores que trabajan incansablemente para detener este virus. Incluso los vecinos que están cocinando comidas adicionales para asegurarse de que nadie pase hambre en su barrio (Bill Gates, 2021).

Figura 9. La crisis del Coronavirus (Bill Gates, 2020) (el año en que la salud mundial se volvió local)



7. CONCLUSIONES

- Los nuevos escenarios tanto internos como externos, plantean nuevos requerimientos empresariales. Estos nuevos requerimientos, señalan otras líneas de mando, otras estructuras, y por supuesto otros modelos de liderazgo.

- La presencia del líder, estuvo siempre ligado al hacer que las cosas pasen con el mejor resultado, pero en estos tiempos el desafío del nuevo liderazgo es hacer que pasen las mejores cosas, inspiradas antes que por el mejor resultado.
- Cuando la sustentabilidad, plantea un modelo de integración, el modelo de liderazgo también plantea un liderazgo de integración, que en principio, deberá ser aspiracional, para luego convertirse en un objetivo transformador a alcanzar.
- Los principios del deber ser, del propósito organizacional y del trabajo en equipo, podrán aportar la diferencia en suma, en un escenario difícil, con cambios transversales y verticales.
- El compromiso: el valor para todos, el desafío: la mejora para todas las personas de la organización, el propósito: una empresa que mejore la calidad de vida de la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

<https://rehip.unr.edu.ar/handle/2133/23390>

<https://scholar.google.com/citations?user=KE5xstoAAAAJ&hl=es&oi=a0>

<https://blog.gointegro.com/liderazgo-post-pandemia-las-habilidades-necesarias-frente-a-una-nueva-realidad>

BIBLIOGRAFÍA

Amigo, Adriana. (2009): *Negocios con Valor*. 1° Edición. Fundación Ross, Argentina.

Amigo, Adriana. (2012): *Negocios con Valor*. 2° Edición. Fundación Ross, Argentina.

Amigo, Adriana. (2017): *Negocios con Valor*. Edición Europea. Editorial Académica Española. España. Madrid.

Aguilar, José; Lacosta, José Ramón (2009): *Liderazgo Humanista y de Servicio*. Foro Europeo. Escuela de Negocios de Navarra. España.

Hamel, Gary; Prahalad, C.K. (1999): *Compitiendo por el futuro*. Ariel. España.

Lussier, Robert; Achua, Christopher. (2013): *Liderazgo*. CENGAGE Learning. México.

Shapiro, Leon; Bottary, Leo. (2016): *El poder de los pares*. TEMAS. Buenos Aires, Argentina.