

## **CÁTEDRA EN LIDERAZGO EMPRESARIAL**

**INICIATIVA: LIDERAZGO EMPRESARIAL 2030**

### **DOCUMENTO I**

**Autor:**

Fernando Fragueiro (PhD, Warwick University, UK)  
Profesor Titular  
Director Académico de la Cátedra en Liderazgo Empresarial  
IAE Business School. Universidad Austral

**Colaboración de:**

Belén Amadeo (PhD, Universidad de Navarra, España)  
Profesora Titular  
Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires

## LIDERANDO EMPRESAS EN CAMBIO PERMANENTE

### ÍNDICE

Introducción.....	3
I. La tercera década del siglo XXI.....	5
II. Un mundo de Ecosistemas.....	8
III. Negocios sustentables con enfoque Stakeholder.....	9
IV. Empresas con Propósito .....	12
V. Crear valor 4-D (en 4 dimensiones) .....	13
VI. Liderar en un mundo en transformación.....	15
VII. Liderazgo Stakeholder: estilos y competencias .....	22
VIII. ¿Cómo liderar en el siglo XXI? .....	25
IX. Gráficos de Liderazgo Empresarial Stakeholder y Creación de Valor 4.D.....	26
X. Bibliografía.....	28

## “La constante es el cambio y el cambio es veloz”

### Introducción

En las primeras dos décadas de este siglo, la revolución digital y científica, dio origen a un cambio radical del contexto, que afecta la vida y el funcionamiento de la sociedad como un todo. El alargamiento de la vida y la consiguiente convivencia de más generaciones, que perciben el mundo desde posturas tan diferentes, también brindan aportes a la concepción del mundo. En este contexto, la tarea de liderar cualquier institución, ya sea política, social, familiar, empresarial, académica o científica, está siendo desafiado y necesita repensarse. Sólo así será capaz de ejercer su esencia, en una realidad distinta, y en cambio permanente.

La constante es el cambio y el cambio es veloz. ¿Qué necesita ser repensado y re-aprendido antes de embarcarse al desafío de ejercer el Liderazgo hacia el 2030?

Este primer documento es el punto de partida al Liderazgo 2030, y busca contribuir con quienes tienen o tendrán esa misión. Puede ayudarlos a **repensar su rol, reflexionar y sacar conclusiones**, para avanzar en el desarrollo de las **competencias -capacidades y valores-** que requiere el **Liderazgo Empresarial 2030**, a la luz del nuevo contexto y los desafíos que debe enfrentar.

La centralidad de la revolución tecnológica y científica en marcha, con su impacto en el estilo de vida, la cultura, el trabajo, la educación, la salud; así como la interacción en el nivel global,

regional y local, llegó para quedarse.<sup>1</sup> La dinámica ecosistémica, de relacionamiento en red, sin barreras ni distancias, muy probablemente avanzará, y con mayor rapidez aún.

En consecuencia, la perspectiva *stakeholder* del liderazgo, seguramente adquiera mayor relevancia aún, en la post pandemia. La interacción entre múltiples actores, con aislamientos temporarios y tensiones, como reacción a la crisis sanitaria y económica, demandará mayor interacción y coordinación entre países, sectores, instituciones globales.

En este escenario, las 4 dimensiones del valor que crean las empresas: **Económico, Humano, Institucional y Ambiental**, será un aporte de ciudadanía que las nuevas generaciones demandarán, probablemente con mayor ímpetu aún.

---

<sup>1</sup> A pocos días de terminar este White Paper I, comenzó la cuarentena global por la pandemia del COVID-19, lo que alteró la vida y el trabajo en todo el mundo.

De golpe, aunque muchos advierten que se contaba con datos suficientes para haberlo anticipado, la humanidad tiene tres prioridades urgentes que atender: 1- crisis sanitaria, 2- crisis económica y 3- crisis social, en países en desarrollo.

Es demasiado pronto para evaluar cuánto puede alterar esta pandemia el contexto cultural, social, institucional y económico, y su impacto en las empresas: cómo será la “nueva normalidad”.

## I. La tercera década del siglo XXI

Ya no se da sólo un avance técnico,  
sino que hay una explosión de tecnología combinada

La revolución tecnológica que estamos viviendo genera cambios tan rápidos que las consecuencias de cada decisión se ven con mayor inmediatez y la corrección de rumbos también debe hacerse con mayor celeridad. Estamos yendo hacia una globalización de los productos y servicios digitales, una disrupción de la industria tal como la conocemos y una necesidad de cooperación e interacción permanentes (Greenberg et al., 2017).

### 1. Revolución tecnológica

Refiriéndose a la velocidad del cambio, Klaus Schwab, presidente del World Economic Forum, explica que “los avances sin precedentes que se están dando en simultáneo en inteligencia artificial, robótica, internet de las cosas, vehículos autónomos, impresión 3D, nanotecnología, biotecnología, ciencia de los materiales, acopio de energía, computación cuántica y otras áreas, están redefiniendo industrias, borrando las fronteras tradicionales y creando nuevas oportunidades” (Herder-Wynne et al., 2017).

“Lo esencial de la nueva revolución industrial es su condición de sistema de interconectividad, fundada en el procesamiento instantáneo de inmensas masas de información (Big Data) que se realiza a escala global y en tiempo presente” (Castro, 2019).

Esto supone impactos de diversa naturaleza:

- **Movilidad.** Todo lo que pueda ser móvil va a ser móvil. Se da por descontado que cualquier individuo puede acceder a cualquier servicio desde cualquier lugar y de manera eficiente.
- **Articulación social.** A partir de la masificación de las redes sociales alrededor de 2005, la Web 2.0 impacta directamente en lo social, en lo político, en lo cotidiano y, por supuesto, en el mundo de la empresa y los negocios. Hay nuevas articulaciones entre las personas, los individuos pueden opinar y lo hacen porque la comunicación 2.0 es interactiva, horizontal, pública y universal.

- **Simplificación de la vida cotidiana.** Las aplicaciones brindan acceso a servicios que facilitan el día a día. El valor agregado más valorado del producto es el servicio que lo acompaña, las soluciones que aporta al cliente en particular o el aporte que brinda a la sociedad en general.
- **Gestión de la información e inteligencia artificial.** Con los datos de conexión del cliente, la empresa puede acceder a sus gustos, hábitos, preferencias, necesidades, aspiraciones y rechazos. Los avances en el análisis de Big Data, el poder de procesamiento y la inteligencia artificial están haciendo que esas conexiones sean posibles (Alturi, Dietz y Henke, 2017).

## 2. Comunicación interactiva, horizontal, pública y universal

Las informaciones que propagan los medios de comunicación con ocasión de eventos públicos y que se depositan en los públicos en forma de imágenes sobre instituciones o sectores de la actividad económica, se ve ampliada por la viralización de la información en las redes sociales, donde las audiencias -dentro de las cuales se encuentran nuestros públicos- consumen, comparten y producen contenidos relevantes para la empresa.

Las redes sociales, omnipresentes, modifican el sentido de la amistad, la cercanía y la convivencia. El nivel de

Liderazgo Empresarial 2030  
exposición se vuelve absoluto y público, lo que hace que las compañías deban reforzar la calidad de su gestión y reinventar su estrategia de comunicación hacia múltiples interlocutores en la construcción de mayor reputación. Las empresas deben, primero identificar a todos sus stakeholders, y segundo, conocer sus intereses y expectativas, para estar a la altura.

Cada vez más, la mirada sobre la reputación apunta hacia una gestión corporativa integral y bien administrada, con una perspectiva de **ciudadanía empresarial**. No se trata de comunicar simplemente, sino de comunicar gestión que impacte positivamente en la sociedad, en sintonía con una coherencia de valores y atendiendo las necesidades de las personas.

En una dinámica de trabajo y comunicación ecosistémica como la actual, la reputación de la empresa y de sus líderes, se ha rejerarquizado, por lo que resulta esencial que sus directivos perciban que hoy en día, es un activo central en la creación de valor de la empresa. Se espera que tanto las empresas como sus líderes actúen siempre como ciudadanos modelo contribuyendo con bienes y servicios de modo rentable, y gestionando de modo que aporte valor al desarrollo de la sociedad, de sus instituciones y del ambiente, a través de un uso responsable de los recursos naturales.

## La ciudadanía ahora se sabe visible, está frustrada y se moviliza en las calles y a través de las redes sociales

### 3. Globalización 2.0

La globalización hizo caer la identificación de los ciudadanos con el Estado-Nación, institución propia de los siglos XIX y XX, reflatando otras barreras sociales, étnicas y culturales que se consideraban superadas.

Es en este contexto latinoamericano que las empresas deben hacer negocios, competir, liderar el cambio e impactar productivamente en la comunidad de manera que su propio ecosistema las considere actores legítimos y referentes positivos y confiables.

### 4. Convivencia intergeneracional

La expectativa de vida promedio sube 5,5 años (Organización Mundial de la Salud, 2019). El crecimiento demográfico, la reubicación de la población en megaciudades y la búsqueda cada vez de mayor calidad de vida, dan lugar a fuertes demandas en el sistema, que se ven plasmadas en cambios generacionales de mucho peso. Existen **cuatro generaciones** que actualmente conviven en el ámbito empresarial y crean valor colaborativamente. Las clases dirigentes pertenecen a la **“Generación X”** (nacidos entre 1965 y 1979) y a sus mayores, los “baby boomers” (nacidos entre 1945 y

1964), por lo cual las empresas en particular y muchas instituciones en general están pensadas por y para personas mayores de 40 años. Es hora de avanzar hacia las demandas y necesidades de los llamados **“millennials”**, o Generación Y (nacida entre 1980 y 1995), y de los **“centennials”**, o Generación Z (nacida entre 1996 y 2012).

Las nuevas generaciones que acompañan el proceso comprenden el trabajo, la vida social, la creatividad y la vida cotidiana como una **comunidad en red**. Para ellos, el **conocimiento es construido, no es inapelable**, y se construye en red. Los jóvenes esperan que las empresas actúen como ciudadanos modelo contribuyendo al desarrollo sustentable de la sociedad.

### 5. Crisis ambiental

Con mirada integral y global, en 2015 la Organización de las Naciones Unidas propuso diecisiete Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS). La preocupación ambiental es tan alta entre los líderes mundiales, que seis de esos objetivos se refieren directamente a este tema

Cada año el World Economic Forum realiza una encuesta de percepción de

riesgos globales a un horizonte de 10 años. Por primera vez en la historia, **en 2020 los temas ambientales dominan el ranking de los riesgos más probables**, y en cuanto al impacto de los riesgos, también cinco son ambientales.

## 6. Nuevas dinámicas de negocios

La tradicional interacción **B2C** (la empresa hablándole al consumidor) se va tornando **cada vez más C2B** (el consumidor

Liderazgo Empresarial 2030 hablándole a la empresa) en la medida en que los clientes pueden demandar bienes y servicios incluidos, personalizados y variados.

Esas relaciones interactivas y ecosistémicas permiten cubrir mejor y anticiparse a las necesidades de los clientes. El internet móvil, el análisis de datos y la madurez de la inteligencia artificial han llevado a que los clientes esperen **soluciones personalizadas** y entregadas en segundos.

## II. Un mundo de Ecosistemas

**El hombre sigue siendo el centro, es el actor más poderoso en ese ecosistema abierto y es libre de decidir cómo construir y desarrollar el potencial del gran ámbito en el que vive.**

El primer aprendizaje de todos los cambios mencionados, en particular la revolución tecnológica digital, es que ya **nada se da aisladamente**. Esta concepción sistémica ha venido para quedarse, es **transversal a todas las actividades humanas**, entre ellas la actividad empresarial. Para competir, las empresas necesitarán amoldarse y ampliar su tradicional perspectiva lineal, enfocada en industrias o sectores y con barreras de entrada, lo que requiere repensar y **descubrir nuevas ventajas competitivas**. Estamos inmersos en un ecosistema

mundial amplio que integra empresas con gobiernos, organizaciones de la sociedad civil, medios de comunicación, países, organismos multilaterales, instituciones varias, hombres y mujeres conectados por redes sociales.

Esta nueva forma de entender el mundo precisa una combinación de perspectiva holística e inteligencia sistémica para visualizar **“interconexiones e interdependencias”** de actores internos y externos.

La **dinámica ecosistémica** resulta central para comprender la nueva lógica de creación de valor en los negocios en esta tercera década del siglo XXI. Se trata de una **dinámica circular y en red** en la que múltiples actores se conectan y generan una **nueva fuente de creación de valor**, propia de los ecosistemas: las **plataformas de negocios**. Una plataforma es un ámbito al que acuden infinidad de actores diferentes, **potenciales clientes o usuarios**, en busca de soluciones para sus necesidades o aspiraciones, lo que genera cantidad de **información sobre los gustos, preferencias y necesidades** de los mismos. Como consecuencia de esto, se atrae a múltiples anunciantes como **potenciales proveedores**. En síntesis, el **volumen y la calidad del tráfico** de cada plataforma, se convierte en **fuentes de valor**.

Actualmente, entre los actores más

Liderazgo Empresarial 2030 relevantes que crean y orquestan esas plataformas, se encuentran empresas como Google, Alibaba, Amazon, Mercado Libre, entre otras. Este tipo de empresas no produce lo que venden, sino que existen para dar acceso a múltiples demandas de los consumidores. A medida que las fronteras entre sectores tienden a redefinirse, muchas empresas líderes de industrias tradicionales compiten con compañías de otras industrias.

Un **ecosistema de negocios** está constituido por diversos actores que **co-crean**, y sus contribuciones producen **valor cuando colaboran entre sí**. La idea es que cada una de esas partes pueda beneficiarse del **esfuerzo colectivo**. En este contexto el ideal es que los líderes se vuelvan más agudos en la construcción de comunidad para inspirar a todo el equipo a seguir esta misma línea (Straub, 2019).

### III. Negocios sustentables con enfoque Stakeholder

La creación y la entrega de valor con perspectiva stakeholder, requiere generar propósitos compartidos.

El contexto de **información y comunicación interactiva, horizontal, pública y universal**, con **perspectiva ecosistémica**, amplía el campo de acción de

las empresas brindándoles nuevas oportunidades de **crear valor en la interacción con los otros stakeholders**, lo

cual aporta una mirada superadora del tradicional foco en el ‘shareholder’.

Con visión sistémica, es posible diseñar y ejecutar una clara estrategia que identifique y defina **con quiénes, cuándo, dónde y cómo** construir una coalición con enfoque y **objetivos claros**, en determinadas áreas geográficas donde operan sus negocios. En síntesis: las soluciones a nivel local son esenciales para abordar problemas globales.

En general, los altos directivos de las compañías, saben cómo manejarse con el ecosistema corporativo, formado por proveedores, distribuidores y empresas relacionadas, pero ese enfoque no funciona para interactuar con el ecosistema social de gobiernos, ONGs, comunidades locales, etc, de las que no tiene control. En otras

Liderazgo Empresarial 2030 palabras, el nuevo desafío y oportunidad del liderazgo empresarial en el contexto de la cuarta revolución industrial consiste en establecer una nueva perspectiva estratégica de relacionamiento con sus stakeholders. Comienza por **identificarlos**, analizar la oportunidad de incorporar nuevos, **conocer sus intereses, potencial y relevancia** y definir un plan de acción para cada uno de ellos. Todos los integrantes del ecosistema de negocios tienen **intereses y valores o ideologías** propias, a partir de los cuales pueden **sumarse a la creación de valor o ejercer oposición**.

A la hora de clasificar los stakeholders, el modelo valora el **poder** que tiene cada uno de ellos, la **urgencia** con de su demanda y la **legitimidad** que aporta al negocio (Figura 1).

Figura 1. Modelo de relevancia de los stakeholders (Mitchell et al. 1997)



Fuente: Kujala, Lehtimaäki y Freeman (2019: 129)

Figura 2. Modelo de relevancia de stakeholders propuesto por la Cátedra de Liderazgo Empresarial.



Desde una **perspectiva estratégica**, proponemos incorporar la **dimensión de potencialidad** de cada uno de los stakeholders en cuanto al valor que puedan crear o destruir en el futuro (Figura 2).

El expresidente y CEO de Unilever, Paul Polman, explica de modo pragmático, que una compañía puede **maximizar sus beneficios en el corto plazo**, pero si no se vincula activamente con su gente, sus

proveedores o su comunidad, esos beneficios serán **subóptimos en el largo plazo**. El **gobierno corporativo es clave para definir el rol de los stakeholders**. Es por esto que los miembros de los directorios de las empresas necesitan desarrollar nuevas capacidades permanentemente para evitar temas candentes que podrían generar riesgos para la empresa (Canals, 2019). En ese sentido, se ha demostrado que las empresas que llevan adelante este

relevamiento y atención de sus diferentes stakeholders, muestran mejores indicadores que aquellos que no lo hacen (Bhattacharya y Polman, 2017). Edward Freeman va más allá todavía, afirmando que, si una empresa no crea valor para sus clientes, empleados y comunidades, no será capaz de crear valor para los accionistas (Fundación ObservaRSE, 2015).

El World Economic Forum eligió como tema de la reunión anual en su 50º aniversario el título “**Stakeholders por un mundo integrado y sustentable**” (WEF, 2020). Así también, la **Business Roundtable**, el grupo de CEOs de las corporaciones más grandes y más poderosas de Estados Unidos, formalmente abandonó la idea de que maximizar el valor para los accionistas debería ser un objetivo primordial de una compañía. La implicancia es que los accionistas ya no siempre tendrán precedencia sobre otros actores como los clientes, los empleados, los proveedores y

#### IV. Empresas con Propósito

Un propósito es una aspiración, un deseo compartido de aporte, con impacto en la sociedad. Es más que un mero objetivo racional, se trata de una “causa en común”.

Liderazgo Empresarial 2030  
las comunidades en las que operan las empresas (Spence, 2019).

En relación a la trama interna de stakeholders de la organización, Amy Edmonson, profesora de HBS, afirma que la diferencia entre equipos exitosos y aquellos que no lo son radica en la confianza que muestran sus integrantes a la hora de expresar sus ideas y sus disensos. Un **liderazgo activo, abierto y dialogante** ayuda a generar esa **seguridad psicológica** para que todos los **stakeholders** de la empresa se sientan **validados** para hablar en ese ámbito laboral (Edmonson, 1999).

En definitiva, el **liderazgo stakeholder, desafío central en la tercera década del siglo XXI**, se ejercita en **dos ámbitos**: hacia **afuera de la organización** con perspectiva amplia, de **largo plazo, inteligencia sistémica y estratégica** y capacidad **colaborativa**; hacia **adentro** de la empresa, con los **colaboradores**, a través del **propósito, la cultura, el estilo de liderazgo** y, como es lógico, los **incentivos al talento**, en sintonía con la cultura definida.

El **propósito compartido** por los **stakeholders internos y externos** a la empresa es la **cumbre, o causa en común**, que se aspira alcanzar. Los **valores** de la empresa, a su vez, son las **señales** del camino que garantizan la **legitimidad de los medios** a utilizar para el logro de la causa en común. Asimismo, los **valores vividos** con todos los stakeholders reflejan la **verdadera cultura de la empresa**.

En un contexto de cambio constante y acelerado, ya no basta con alinear e informar, es necesario sumar voluntades en pos del propósito compartido. En la nueva cultura ciudadana, las empresas deben adaptar sus narraciones a una mirada positiva, dialoguista e involucrada

Liderazgo Empresarial 2030 proactivamente con los propósitos que manifiesta en público. La comunidad validará el trabajo y la rentabilidad de una empresa siempre que comprenda qué aportes ofrece esa empresa al contexto. Dos ejemplos argentinos, entre muchos otros, son YPF, cuyo nuevo propósito es que *“transformamos vidas a través de la energía”*; y en otra industria, Molinos, que busca *“alentar a los argentinos a comer mejor con productos más ricos, saludables, prácticos y accesibles”*.

El mayor o menor impacto del propósito buscado, dependerá de que dicho **propósito impregne** la totalidad de la **gestión estratégica y operativa** de la **empresa y su cadena de valor**.

## V. Crear valor 4-D (en 4 dimensiones)

**El valor que crea y aporta la empresa a sus stakeholders es multidimensional: económico, ambiental, institucional y humano.**

Más allá de la revolución tecnológica digital, la tecnología no es el centro, el foco de todo es la acción humana que la desarrolla y decide utilizarla. Ese punto es central y definitivo, para una mayor o menor creación de valor.

Según Satya Nadella, CEO de Microsoft, la cultura es lo primero que hemos de

observar para comprender y modificar la trama humana; en su caso, considera que la C de la sigla CEO, no corresponde al término “Jefe” (Chief) sino a “Cultura”. Quien dirige una empresa es, ante todo un líder cultural (Nadella, 2017).

Las empresas y sus líderes están expuestos a constante escrutinio, más aún en el Siglo

XXI en el que todo es visible y está sujeto al juicio de la sociedad. Para competir de modo sustentable en el tiempo, la empresa debe comunicar el valor íntegro que está en condiciones de crear y aportar. Estamos ante una realidad concreta que surge de la naturaleza misma de la empresa y de su actividad: ella necesita de sus stakeholders y éstos esperan de ella que ejerza un rol de ciudadanía.

Las nuevas tendencias culturales demuestran que, **para ser sostenible en el tiempo**, en el marco de la **cuarta revolución industrial** y el ejercicio de **ciudadanía**, la empresa necesita **explicitar, comunicar y concretar** en la práctica los **diferentes tipos de valor que crea y aporta a cada stakeholder**. No hacerlo así sería, además de poco inteligente, en cuanto al modo de gestionar y de comunicar a la sociedad, una **grave omisión que iría en desmedro de la relevancia** de la **empresa** como **creadora de valor en 4 dimensiones, para el tejido social**, en **interacción** con sus **stakeholders**.

**1. Dimensión Económica.** Representa el primer paso en la creación de valor y contribuye al **desarrollo económico** de la **sociedad** a través de los accionistas, trabajadores, clientes, en toda la cadena de valor, en los gobiernos e instituciones y por último en la comunidad.

Podríamos afirmar que una empresa existe para satisfacer necesidades, aportando valor específico, de un modo rentable.

Liderazgo Empresarial 2030

**2. Dimensión Ambiental.** La evidencia sobre la contaminación ambiental y la escasa disponibilidad de recursos naturales esenciales como el agua ocupan el centro de atención de gobiernos y organismos multilaterales. Las empresas deben mostrarse genuinamente comprometidas no sólo en **preservar el medioambiente**, sino también en la **regeneración de los ecosistemas del planeta**.

**3. Dimensión Institucional.** La empresa como institución forma parte de la sociedad e **interactúa con múltiples instituciones** como otras empresas, organismos de control, gobiernos, cámaras empresarias, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil, medios de comunicación, instituciones científicas y académicas, entre otras. Necesita de ellas para su gestión y funcionamiento sustentable en el tiempo. Ellas, a su vez, necesitan de la empresa para cumplir su función.

El modo en el que la empresa interactúa con otras instituciones no es inocuo. Por el contrario, esa interacción tiene el potencial **de fortalecer o debilitar la vida institucional** de una comunidad, de allí la importancia de la dimensión institucional del valor que la empresa puede agregar. Esto se vuelve aún más relevante dentro de la perspectiva ecosistémica en donde se refuerza la importancia de cada uno de los stakeholders con los que la empresa se relaciona. Asimismo, puede influir en diferentes ámbitos de la sociedad

aportando al tejido social la perspectiva de creación de valor empresarial. Tradicionalmente estas interacciones suelen venir de la mano de desconfianzas y dificultades, propias del manejo de intereses dispares, pero los cambios constantes obligan a acercar posturas y generar propósitos comunes que beneficien a todas las partes y, por tanto, a la sociedad.

En síntesis, si bien la misión de la empresa no es la creación y el resguardo del orden social, en la práctica ejerce un rol clave para la **consolidación** o **debilitamiento** de la **institucionalidad**, según la **calidad** y **transparencia** de esas interacciones.

**4. Dimensión Humana.** Finalmente, un aporte esencial que las empresas realizan con su actividad, es la contribución al

Liderazgo Empresarial 2030  
**desarrollo humano** que promueve habitualmente a **colaboradores, clientes, comunidades** en las que trabaja, **familias de los colaboradores** y ciudadanos en general. En síntesis, la empresa es **creadora y promotora de cultura y valores**. Edgar Shein, profesor del MIT, afirma que la clave está en la **cultura real de la institución**, no en la enunciada a través de slogans o publicidad. La cultura que se crea al **tomar decisiones**, especialmente en momentos de **crisis**. Hablamos de formación y desarrollo, no sólo en conocimientos, sino muy especialmente, en competencias humanas, como el autoconocimiento, que mejora la acción interpersonal, la capacidad de trabajar en equipo, la comunicación, la coordinación, etc. Todas estas capacidades se trasladan inmediatamente a la vida familiar, social y cívica. La empresa, de algún modo es **escuela de ciudadanía**.

## VI. Liderar en un mundo en transformación

### Liderazgo transformacional y situacional al mismo tiempo

El estudio del liderazgo, en una primera etapa estuvo centrado en el **perfil del líder**; los estudios comprobaron luego, que las características de estas personas no bastaban para explicar el fenómeno y dieron lugar a un análisis **situacional** del liderazgo que **contextualizaba su ejercicio**,

exponía sus procesos de adaptación y se centraba también en su temporalidad. El líder decide qué estilo conviene darle a su rol según cómo interactúan a lo largo del tiempo la organización y sus **stakeholders internos y externos** (Stodgill, 1948; Zaccaro, 1991; Blake y McCauley, 1991;

George y Sims, 2007; Porter & Beyerlein, 2000; Schmidt, 2014; Fragueiro y Thomas, 2011; Edmonson, 2019).

Los desafíos del liderazgo empresarial en esta tercera década del siglo XXI: **volatilidad, incertidumbre y transformación** sin pausa, combinados con el potencial de la **Cuarta Revolución Industrial**, demandan un liderazgo con **perspectiva stakeholder, holística y sostenible en el largo plazo**. Para una mejor comprensión de una actividad humana tan relevante, vamos a abordar en tres dimensiones: **a. Autoliderazgo, b. Liderazgo Interno, c. Liderazgo Externo.**

#### **a. Autoliderazgo**

A la hora de hacer un **análisis introspectivo**, el líder debe preguntarse **cómo abordar el futuro**, cuál es **su visión de su rol**, el de sus pares y el de sus **colaboradores**, y **cómo impacta el proyecto** que tienen entre

Liderazgo Empresarial 2030  
**manos en las emociones y en los modos de relacionarse** con el contexto y los desafíos.

**Un liderazgo consciente de sí mismo facilita la creación de un entorno en el que florece el bienestar, el desempeño y la creatividad.** En ese sentido, se presenta el

desafío de transitar desde el **“Yo Reactivo”** (Reactive Self), cuya **dinámica emocional de reconocimiento y autoestima es de afuera hacia adentro**; hacia el **“Yo Creativo”** (Creative Self), cuya perspectiva de **autoestima es de adentro hacia afuera**. Esta transición es de particular importancia en el contexto de transformación actual. Un líder con **mayor nivel de autoconciencia es más apto para escuchar, estar abierto a diferentes puntos de vista** que proponen diferentes soluciones, decisiones o direcciones, en beneficio del conjunto.

A continuación, se enumeran y describen **9 competencias esenciales del autoliderazgo**.

<b>Competencias del Autoliderazgo</b>	
<b>1. Autoconocimiento</b>	Conocer los propios valores y preferencias, talentos y limitaciones. Temáticas que nos resultan más o menos atractivas. Circunstancias que nos hacen fluir y aquellas que nos generan ansiedad.
<b>2. Inteligencia Emocional</b>	Capacidad para identificar y comprender sus propias emociones y las de los demás. Disposición para trascender el interés propio y enfocarse en lo colectivo o en el bien común.
<b>3. Empatía</b>	Capacidad de percibir, compartir y comprender lo que otros pueden sentir, y estar abierto e interesarse por las preferencias y opiniones de otras personas. Requiere la disposición de trascender el propio interés y priorizar el bien del conjunto.
<b>4. Deseo y Capacidad de Superación</b>	Condición para ejercer un Liderazgo Transformacional capaz de conducir un proceso de cambio multidimensional: cultural, de relacionamiento con stakeholders, de creación de un nuevo modelo de negocio, etc. Son personas con visión y capacidad para asumir riesgos, desafiar y estimular el pensamiento y la creatividad.
<b>5. Disposición a Trascender el propio interés</b>	Focalizarse en contribuir al bien común de la sociedad o de un grupo social.
<b>6. Pensamiento Holístico</b>	Contextualiza; tiene visión de conjunto y supera los silos; tiene perspectiva de largo plazo. Perspectiva stakeholder de la empresa, actual y futura.
<b>7. Inteligencia Sistémica</b>	Capacidad de apreciar las interconexiones e interdependencias del sistema en su conjunto y en todos los niveles. Habilidad para comprender relación “causa-efecto” o cómo los cambios en ciertas partes afectan al conjunto.
<b>8. Flexibilidad</b>	Motivación y apertura hacia la creatividad y la innovación. Capacidad para interactuar con personas de diferentes culturas y estilos.
<b>9. Gestión de Incertidumbre</b>	Capacidad para gestionar en entornos inciertos y turbulentos Capaz de asumir riesgos.

## b. Liderazgo Interno

El liderazgo interno está conformado por el equipo directivo, los colaboradores y el resto de la organización.

Se refiere a todos los miembros, en un contexto de cambio tan acelerado, radical y continuo, que abarca, no solo las habilidades de los colaboradores, sino también sus pautas culturales. Hoy como nunca conviven cuatro generaciones en las empresas, en las que los millennialls y centennialls claramente se diferencian con sus características generacionales propias.

A medida que las organizaciones crecen en estructura, muchas veces crecen también en complejidad. Se crean subdivisiones donde cada área tiene metas, objetivos y recursos propios.

El problema radica cuando existe una incapacidad para trabajar eficientemente entre las áreas o unidades de negocio que las integran, dando lugar a los silos de poder.

La necesidad de evitar estos silos de poder parece evidente. Para lograrlo, es importante tener clara la visión común de la empresa, las prioridades, promover una cultura de colaboración entre las distintas áreas y cultivar la empatía.

---

† Con posterioridad del documento y habiendo lanzado entrevistas, los conceptos de este

## Liderazgo Empresarial 2030

Este liderazgo interno requiere nuevas actitudes y nuevas habilidades. El líder ya no es un líder vertical, ahora fluye horizontalmente, manteniendo eso sí, las tomas de decisiones y las responsabilidades propias de su cargo.

Constituye un desafío particular para quienes ejercen esa responsabilidad de liderar. Es una realidad instalada que la están viviendo todas las organizaciones, pero con distinto grado. †

## c. Liderazgo Externo

El nuevo paradigma de liderazgo está basado en **inteligencia sistémica**. Peter Hawkins sugiere para liderar empresas hacia el 2030, las siguientes transiciones:

1. De “liderar mi gente”, a “**orquestar ecosistemas de negocios**”
2. De “liderazgo heroico” a “**liderazgo colectivo y colaborativo**”.
3. Avanzar hacia un **liderazgo impulsado por un propósito y valores compartidos** que crean valor para todos los stakeholders.

El contexto de la Cuarta Revolución Industrial incluye liderazgo de equipos remotos, redes y alianzas. El liderazgo externo debe cambiar de un abordaje basado en **comando y control, centralización, decisiones verticalistas**, autoridad basada en las **jerarquías**, todo

documento han sido validados y se han confirmado



impulsado y validado desde arriba, hacia un **liderazgo que promueva colaboración, el liderazgo compartido o distribuido, autonomía y autoorganización, empoderamiento, toma de decisiones a nivel local, interacción, confianza y transparencia.** En síntesis, el pensamiento emergente sobre liderazgo incluye el **liderazgo colaborativo, auténtico, servidor, y sin compartimentos estancos (cross-silo).**

Existe una natural **conexión entre liderazgo distribuido o compartido y liderazgo colaborativo.** El liderazgo compartido es

Liderazgo Empresarial 2030 asociado con equipos autogestionados o empoderados, los cuales, al no depender del liderazgo vertical, tienden a enfocarse en procesos colaborativos de gestión. **El liderazgo colaborativo** está basado en una **cultura colaborativa** hacia dentro y fuera de la organización. Esta cultura colaborativa hace posible **liderar ecosistemas** de negocios en pos de un **propósito y valores compartidos por los stakeholders.**

A continuación, se enumeran y describen **11 competencias clave del liderazgo externo:**

<b>Competencias de Liderazgo Externo</b>	
<b>1. Personas antes que Empleados</b>	La gente reclama integrar su personalidad completa al ámbito laboral, ser ellos mismos en la empresa en lugar de esconder dudas, dificultades, esconder emociones y dimensión espiritual.
<b>2. Sentido de Propósito</b>	La organización tiene sentido de dirección aspiracional de servicio a la sociedad, necesita definir qué aporte quiere hacer a la sociedad, para así dirigir todas sus iniciativas estratégicas en esa dirección, sumando voluntades dentro y fuera de la organización.
<b>3. Cultura de Trabajo basada en Confianza</b>	El ejemplo y la presión de pares generan mayor compromiso que la autoridad jerárquica y la cultura basada en el control.
<b>4. Autogestión</b>	Sistema se basado en relaciones entre pares, con flexibilidad de roles de Jefe o Gerente. “Horizontalizar” la autoridad, y reducción de niveles jerárquicos.
<b>5. Liderazgo de Organizaciones flexibles y enfocadas</b>	Los organigramas, títulos y funciones de a poco van dejando de ser como los conocemos. Cada vez más flexibles, por proyectos o negocios, de modo de que las personas puedan asumir distintas responsabilidades, según las necesidades, talentos e intereses de la empresa.
<b>6. Gestión de Talento</b>	Búsqueda y Gestión de Talento desde el equipo que tiene la necesidad en lugar de la oficina de Recursos Humanos.

<b>Competencias de liderazgo externo (continuación)</b>	
<b>7. Minimizar Áreas de Servicio o Apoyo.</b>	Reducir al mínimo la centralización de estas funciones. Cuando es posible, se busca que cada área de gestión absorba los roles de servicio. Que todos tengan responsabilidad por un P&L.
<b>8. Transparencia en la Información y Comunicación Institucional</b>	Como muestra de confianza, la información financiera y económica de la empresa está accesible a todos los empleados, tiende a fluir libremente.
<b>9. Equipos de Trabajo</b>	Decisiones basadas en la inteligencia colectiva. Equipos de trabajo como unidades autónomas: con poder para decidir dentro de sus presupuestos y definir la organización de su trabajo. Equipos de Trabajo por Proyecto,
<b>10. Responsabilidad en el Front-Line</b>	Tiende a ser otorgada a quienes están en contacto directo con los clientes: front-line se encarga de todo. Posible función de un “coach” intermedio, para asesora al Front-Line ante decisiones más complejas o de alto impacto.
<b>11. Agilidad de Gobierno y Gestión</b>	Las decisiones sobre gobernabilidad o gestión de performance suelen ser tomadas entre pares. Obtiene resultados valiosos en cortas interacciones, de modo colaborativo, con perspectiva estratégica, y abierto al cambio, para aprender y crecer.

## VII. Liderazgo Stakeholder: estilos y competencias

**En un ecosistema inteligente, el liderazgo stakeholder debe combinar la impronta transformacional con la colaborativa.**

Hemos visto que la revolución digital, entre otras consecuencias, nos presenta una dinámica de trabajo en ecosistemas, como el ámbito natural de creación de valor. Un **ecosistema** es un **lugar común en el que interactúan los seres vivos**, en este caso, las personas, instituciones y empresas. La novedad del siglo XXI es que las antiguas barreras y defensas tienden a desaparecer y la creación de valor se potencia con la **interacción en red**. En este nuevo escenario, la inteligencia sistémica y la capacidad colaborativa hacen que la **perspectiva stakeholder** resulte esencial para el Liderazgo 2030.

El Liderazgo Stakeholder empieza identificando a **todos los actores del ecosistema**, internos y externos. El **cambio acelerado y continuo exige cualidades del liderazgo transformacional y colaborativo**, indispensables para buscar sinergia, adaptabilidad, flexibilidad y agilidad para la innovación constante para mejorar la competitividad de las empresas. A continuación, se enumeran y describen las **7 competencias** propias del **liderazgo transformacional**. (Bass, 1994); y las **4 competencias del liderazgo colaborativo**.

<b>Competencias de Liderazgo Transformacional</b>	
<b>1. Consideración de cada colaborador</b>	Este rasgo facilita que cada persona extraiga de sí lo mejor y esté fuertemente motivado para el logro del desafío que se le plantee.
<b>2. Estimulación intelectual</b>	Esta característica es esencial para incitar la creatividad y el pensamiento independiente, permitiendo a la vez asumir riesgos y desafiar las premisas de los colaboradores.
<b>3. Capacidad de inspirar y motivar</b>	Un líder motivador comunica su visión de manera atractiva, esperanzadora e inspiradora, infundiendo un profundo sentido de propósito que contribuye a superar actitudes de interés personal.
<b>4. Influencia idealista</b>	El líder que puede transmitir ideales es visto como una persona íntegra y suele ser el modelo del cambio que propone. Es un buen guía para los colaboradores por ser confiable y creíble, tanto por su experiencia como por su inteligencia e integridad.
<b>5. Visión de ruptura</b>	Esta forma de entender la misión de la empresa, como un antes y un después, es la que permite los cambios radicales.
<b>6. Autenticidad</b>	Implica integridad y coherencia entre hechos y palabras.
<b>7. Estrategia</b>	El líder transformacional tiene noción clara de la temporalidad y etapas de los procesos y del contexto, y conoce la diversidad de intereses de los stakeholders internos y externos.

### Competencias de Liderazgo Colaborativo

<b>1. Inclusión</b>	El líder colaborativo promueve la creación de valor a partir del aporte y participación del mayor número de stakeholders posible.
<b>2. Búsqueda de diálogo</b>	Este tipo de liderazgo estimula la conversación y la colaboración entre las partes, lo cual da lugar a una cultura en la que todos sienten libertad y facilidad para preguntar lo que no entiendan, y permite sugerir y cuestionar con honestidad. En esta misma línea, logra generar consensos cuando es pertinente.
<b>3. Transversalidad (Cross-silo)</b>	Con el propósito de promover la innovación, el líder colaborativo evita las barreras entre departamentos, grupos profesionales o niveles jerárquicos. La mirada interdisciplinaria potencia todos los proyectos.
<b>4. Adaptación</b>	El líder colaborativo distingue entre problemas técnicos y adaptativos. Estos últimos existen en las organizaciones a partir de la “trama humana”, en la que además de aspectos vinculados a capacidades y conocimientos o gustos, existen las creencias y valores personales de carácter permanente.

## VIII. ¿Cómo liderar en el siglo XXI?

Vamos a concluir este documento que presenta el nuevo contexto de la tercera década del siglo XXI, y propone un liderazgo capaz de **orquestrar y movilizar múltiples actores detrás del logro de un propósito compartido.**

La velocidad y radicalidad del cambio requiere **apertura mental, capacidad de observación y visión estratégica** capaz de **proyectar el futuro a partir de tendencias globales** y de su correlato de **necesidades y aspiraciones DE PERSONAS Y COMUNIDADES, a nivel GLOBAL, regional y local.** Dirigir empresas en un contexto de cambios disruptivos y con tantos actores interconectados supone capacidad de visualizar el futuro a partir de múltiples stakeholders. También implica

desarrollar una inteligencia estratégica capaz de comprender un escenario en el que el **presente y el futuro parecen superponerse.**

Las empresas de negocios se distinguen por resolver problemas o satisfacer necesidades **siempre de un modo rentable.** Crear valor económico es una condición indispensable, por su **misma naturaleza.** Sin embargo, junto al valor económico, la empresa crea también valor en desarrollo humano, fortalecimiento institucional y preservación ambiental. En síntesis, **la perspectiva de liderazgo stakeholder y las 4 dimensiones del valor creado se complementan como las dos caras de la misma moneda.**

### IX. Gráficos de Liderazgo Empresarial Stakeholder y Creación de Valor 4.D



## Liderazgo Stakeholder: Creando Valor 4.D (Multidimensional)





**Desarrollo Económico**

- Accionistas
- Colaboradores
- Clientes
- Cadena de valor
- S Público
- ONGs
- Cámaras
- Sindicatos

**Economía Regenerativa**

- Board, Presidente y CEO
- Colaboradores
- Cadena de Valor
- Usuarios/Consumidores conscientes
- Sociedad en general

**Desarrollo Humano**  
(Educación, Cultura y Valores c/Inclusión y Diversidad)

- Colaboradores -flia-(Trabajo)
- Usuarios/Clientes
- Comunidad
- Actores sociales relevantes

**Interacción Responsable**

- Gobiernos
- Cadena de Valor
- Cámaras Empresarias
- Medios de Comunicación
- Instituciones Académicas
- ONGs
- Sindicatos

Cátedra en Liderazgo Empresarial  
Fernando Fragueiro

## X. Bibliografía

- Acosta Rainis, Federico (2019), “América Latina arde. Razones y detonantes de una revuelta que sacude la región”, *La Nación*, Buenos Aires, 30 de noviembre 2019, <https://www.lanacion.com.ar/opinion/america-latina-arde-razones-y-detonantes-de-una-revuelta-que-sacude-la-regionnota-de-tapa-nid2310694>
- Adler P., Heckscher C., Prusak L. (2011) “Building a Collaborative Enterprise”, *Harvard Business Review*, Julio-agosto 2011, 89(7-8):94-101.
- Atluri, Venkat; Dietz, Miklos y Henke, Nicolaus (2017), “Competing in a world of sectors without borders. Digitization is causing a radical reordering of traditional industry boundaries. What will it take to play offense and defense in tomorrow’s ecosystems?”, *McKinsey Quarterly*, July 2017.
- Balchandani, Anita y Baggio, Anita (2019) “Answering society’s call: A new leadership imperative. How do transparency, empathy, and meaning work in practice?” *McKinsey Quarterly*, noviembre 2019.
- Beyerlein, M., Freedman, McGee, C., & Moran, L. (2003), *Beyond Teams. Building the Collaborative Organization*, John Wiley & Sons, San Francisco.
- Barbieri, Daniela (2019), “Desentrañando las estrategias de comunicación de los movimientos feministas” V Conferencia Anual de la Asociación Argentina de Consultores Políticos (ASACOP) *Desencanto, decepción y crisis en las democracias*, Vicente López, 14 y 15 de noviembre de 2019.
- Bhattacharya, C.B. y Polman, Paul (2017) “Sustainability From the Front Lines”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 58, No. 2:71-78. <http://mitsmr.com/2h3NTCd>
- Blake, Robert R., McCauley, Anne (1991) *Leadership dilemmas--Grid solutions*, Gulf Publications Co. Houston.
- Canals, Jordi (2019), “Paul Polman: ‘We need to serve multiple stakeholders’”. *IESE Insight*
- Castro, Jorge (2019) “La Cuarta Revolución Industrial es interconectividad superintensiva”, *Clarín*, Buenos Aires, 1º de diciembre de 2019,

[https://www.clarin.com/economia/economia/cuarta-revolucion-industrial-interconectividad-superintensiva\\_0\\_9y-0azog.html?sfns=mo=](https://www.clarin.com/economia/economia/cuarta-revolucion-industrial-interconectividad-superintensiva_0_9y-0azog.html?sfns=mo=)

- Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (2019), *Tendencias recientes de la población en América Latina y el Caribe*  
[https://www.cepal.org/sites/default/files/static/files/dia\\_mundial\\_de\\_la\\_poblacion\\_2019.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/static/files/dia_mundial_de_la_poblacion_2019.pdf)
- Dailey, Whitney (2019), “What purpose-driven companies need to know about Gen Z”, PR Dailey, 13 de noviembre de 2019. <https://www.prdaily.com/what-purpose-driven-companies-need-to-know-about-gen-z/>
- Dreyfuss, Cassio (2018), “New Digital Age Leadership: Guiding People to Engage, Collaborate – and Do Their Best”, Stamford, Gartner Inc., Published: 10 May 2017, Refreshed: 8 November 2018 | ID: G00325053Edelman, John (2019) The Fourth Value, 19 de noviembre 2019, <https://www.edelman.com/insights/the-fourth-value?sfns=mo>
- Edmonson, Amy (1999), “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”, *Administrative Science Quarterly*, June 1, 1999. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Esteban, Carlos Daniel (2015), *La construcción de las políticas de Estado para el desarrollo en la Argentina y el planeamiento de escenarios estratégicos*, Tesis doctoral defendida ante la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad del Salvador, Buenos Aires.
- Fragueiro, Fernando y Michelini, Josefina (2019), *The Study of Leadership over Time: Summary of Most Relevant Contributions*, Business Leadership Chair, Pilar, IAE.
- Freeman, Edward R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- Fundación ObservaRSE (2015), “Si el enfoque multistakeholder se integra como modelo de negocio, la RSC ya no es necesaria”, Corresponsables, 16 de diciembre de 2015, <https://www.corresponsables.com/actualidad/si-el-enfoque-multistakeholder-se-integra-como-modelo-de-negocio-la-rsc-ya-no-es-necesari>
- Goffe, Rob y Jones, Gareth (2006), *Why Should Anyone be Led by You*, Harvard Business School Review
- Greenberg, Ezra; Hirt, Martin y Smit, Sven (2017), “The global forces inspiring a new narrative of progress”, *McKinsey Quarterly*, April 2017.

- Guerrero, Susana (2019), “Presidenta y CEO de Americas Society/Council of the Americas: ‘Lo que está pasando en Chile forma parte de un reclamo global de la clase media’”. *La Tercera*, Santiago de Chile, 7 de noviembre de 2019.  
<https://www.latercera.com/pulso/noticia/presidenta-ceo-americas-societycouncil-of-the-americas-lo-esta-pasando-chile-forma-parte-reclamo-global-la-clase-media/890884/>
- Herder-Wynne, Fionnuala; Amato, Rachel and Uit de Weerd, Frank (2017), *Leadership 4.0. A review of the thinking*. Oxford Leadership,  
<https://www.oxfordleadership.com/leadership-4-0-review-thinking-report-2/>
- Hooper, Lindsay; Drake, Louise y Begley, Paul (2018), *Rewiring Leadership*, Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL), University of Cambridge,  
<https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/sustainability-leadership/rewiring-leadership-report>
- Iramain, Juan (2019), “La revolución de internet nos está llevando a un cambio de era”, *Diario La Nación*, Buenos Aires, 26 de diciembre de 2019.  
<https://www.lanacion.com.ar/opinion/columnistas/la-revolucion-de-internet-nos-esta-llevando-a-un-cambio-de-era-nid2318703>
- Kujala, Johanna, Lehtimaäki, Hanna y Freeman Edward (2019), “A Stakeholder Approach to Value Creation and Leadership” en Anni Kangas, Johanna Kujala, Anna Heikkinen, Antti Lönnqvist, Harri Laihonen y Julia Bethwaite, (Eds.) *Leading Change in a Complex World. Transdisciplinary Perspectives*, Tampere, Tampere University Press, pp. 123-143.
- Kiron, David; Kruschwitz, Nina; Haanaes, Knut; Reeves, Martin; Fuisz-Kehrbach, Sonja-Katrin; Kell, Georg (2015), “Joining Forces Collaboration and Leadership for Sustainability” *MIT Sloan Management Review*, January 2015,  
<http://sloanreview.mit.edu/sustainability2015>
- Lafuente, Esteban (2019) “Philipp Schindler: ‘A futuro los consumidores se volverán cada vez más digitales’” *Diario La Nación*, Buenos Aires, 28 de diciembre de 2019.  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/philipp-schindler-a-futuro-los-consumidores-se-volveran-cada-vez-mas-digitaes-nid2318880>
- Larson, Nina (2019) “Según la organización mundial de la salud la esperanza de vida en el mundo subió 5,5 años desde el año 2000”, *Buenos Aires, Infobae*, 4 de abril de 2019,

<https://www.infobae.com/america/mundo/2019/04/04/segun-la-organizacion-mundial-de-la-salud-la-esperanza-de-vida-en-el-mundo-subio-55-anos-desde-el-ano-2000/>

Liddell Hart, Basil (1960), *Estrategia. La aproximación indirecta*. Círculo Militar Argentino, Buenos Aires, vol 500-501.

Lozano, Josep (2009), *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*, Trotta, Madrid.

Maak, Thomas y Pless, Nicola (2006) “Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective” *Journal of Business Ethics*, Spring 2006, 66: 99-115. DOI 10.1007/s10551-006-9047-z

Nadella, Satya (2017), *Hit Refresh*, Harper Collins, Nueva York.

Navia, Javier (2019), “La generación que no quiere heredar su destino”, *La Nación*, Buenos Aires, 1º de diciembre de 2019, <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/la-generacion-no-quiere-heredar-su-destino-nid2310335>

Oxford Leadership C. (2017) *Leadership 4.0*, a Review of the Thinking; by Fionnuala Herder-Wynne, Rachel Amato, and Frank Uit de Weerd

Organización Mundial de la Salud (2019) *World Health Statistics 2019: Monitoring health for the SDGs*, [https://www.who.int/gho/publications/world\\_health\\_statistics/2019/en/](https://www.who.int/gho/publications/world_health_statistics/2019/en/)

Organización de las Naciones Unidas (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Porter, G., & Beyerlein, M. (2000). “Historic roots of team theory and practice”. En M. M. Beyerlein (Ed.), *Work teams: Past, present, and future*. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic. Pp. 3-24.

Porter Novelli (2019), *Porter Novelli/ Cone Gen Z Purpose Study*, <https://www.conecomm.com/research-blog/cone-gen-z-purpose-study>

Ropo, Arja (2019), “Leadership for Change: How Did We Get There and Where Do We Go From Here?” en Anni Kangas, Johanna Kujala, Anna Heikkinen, Antti Lönnqvist, Harri Laihonen y Julia Bethwaite, (Eds.) *Leading Change in a Complex World. Transdisciplinary Perspectives*, Tampere, Tampere University Press, pp. 343-357.

- Schwab, Klaus (2019) “Why we need the 'Davos Manifesto' for a better kind of capitalism”  
*World Economic Forum*, 1º de diciembre de 2019.  
<https://www.weforum.org/agenda/2019/12/why-we-need-davos-manifesto-for-better-kind-of-capitalism/>
- Sibilia, Paula (2008), *La intimidad como espectáculo*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Spence, Michael (2019), “¿El fin de la primacía de los accionistas?” , Project syndicate, 26 de agosto de 2019, <https://www.project-syndicate.org/commentary/shareholder-vs-multi-stakeholder-model-by-michael-spence-2019-08/spanish?barrier=accesspaylog>
- Straub, Richard (2019), “Managing People: What Management Needs to Become in an Era of Ecosystems, *Harvard Business Review*, 5 de junio de 2019, <https://hbr.org/2019/06/what-management-needs-to-become-in-an-era-of-ecosystems>.
- Terrile, Sofía (2019), “Recursos Humanos: los planes de las empresas para seguir atrayendo al mejor talento argentino”, *La Nación*, Buenos Aires, 30 de noviembre de 2019, <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/recursos-humanos-los-planes-de-las-empresas-para-seguir-atrayendo-al-mejor-talento-argentino-nid2310646>
- University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL) (2017), *Building leaders for long-term business performance: Research findings*. Cambridge, Cambridge Institute for Sustainability Leadership.
- Visser, Wayne y Curtice, Polly (2011), “Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice” *SSRN Electronic Journal*, October 2011, DOI 10.2139/ssrn.1947221
- World Economic Forum (2020), *The Global Risks Report 2020*.  
<https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>
- World Economic Forum (2020), *Encuentro annual 2020*.  
<https://es.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2020/about>.