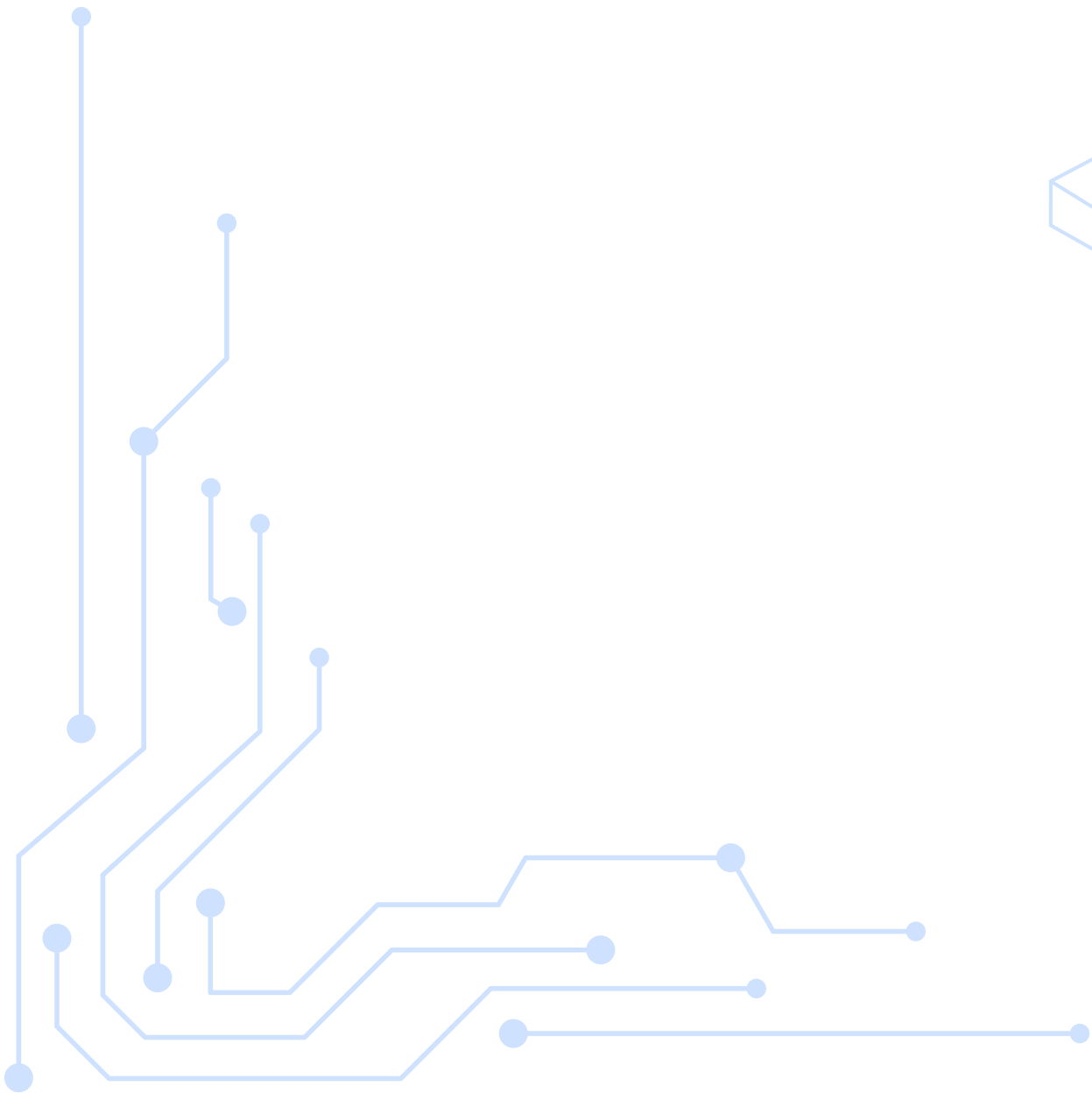


White Paper IV
**EL CAMINO PARA
TRANSFORMAR LAS
ORGANIZACIONES**



ENNOVA LEAD

Documento IV

ÍNDICE

Introducción.....	2
Liderazgo Stakeholder.....	4
Autodiagnóstico.....	7
Cualidades emergentes del autodiagnóstico	10
Conclusiones.....	11
Bibliografía.....	11



INTRODUCCIÓN

Si bien no hay atajos, existe un camino para transformar las organizaciones y adaptarlas a una nueva dinámica de ecosistemas creada por la tecnología digital, que requiere innovación constante y automatización de procesos, para captar un nuevo universo de oportunidades de creación de valor.

La era de cambio acelerado y disruptivo en que vivimos con frecuencia nos lleva a subestimar la primacía del talento humano para capitalizar el potencial transformador de la tecnología digital y sus herramientas como la IA, machine learning, robótica, etc. Hoy más que nunca, en el apogeo de la industria 4.0, impulsada por la revolución tecnológica digital, es imprescindible dar prioridad al cambio en el estilo de liderazgo y gestión de las empresas para avanzar en la transformación de modelos de negocio y procesos.

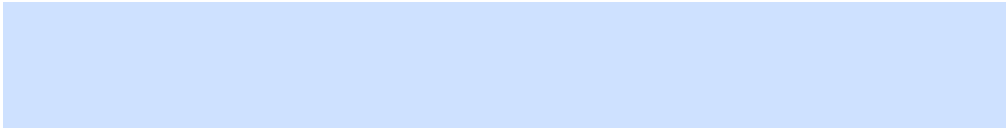
Esta reflexión la recibimos constantemente en la Cátedra de Liderazgo Estratégico por parte de los responsables de impulsar iniciativas de digitalización en las empresas.

Mientras la tecnología nos ofrece de modo cada vez más acelerado nuevas herramientas, el factor humano, es el que da vida al proceso de transformación.

Las diferencias en cultura y habilidades entre las cuatro generaciones que hoy comparten el trabajo en las empresas pueden ser un gran activo para la organización cuando se busca la complementariedad. Para ello, es fundamental adoptar la escucha, la experimentación, la innovación y la promoción de intraemprendedores, como criterio relevante para la toma de decisiones.

El modelo de liderazgo stakeholder refleja los elementos clave y las competencias directivas necesarias para dar respuesta a esta nueva realidad de las organizaciones y negocios.

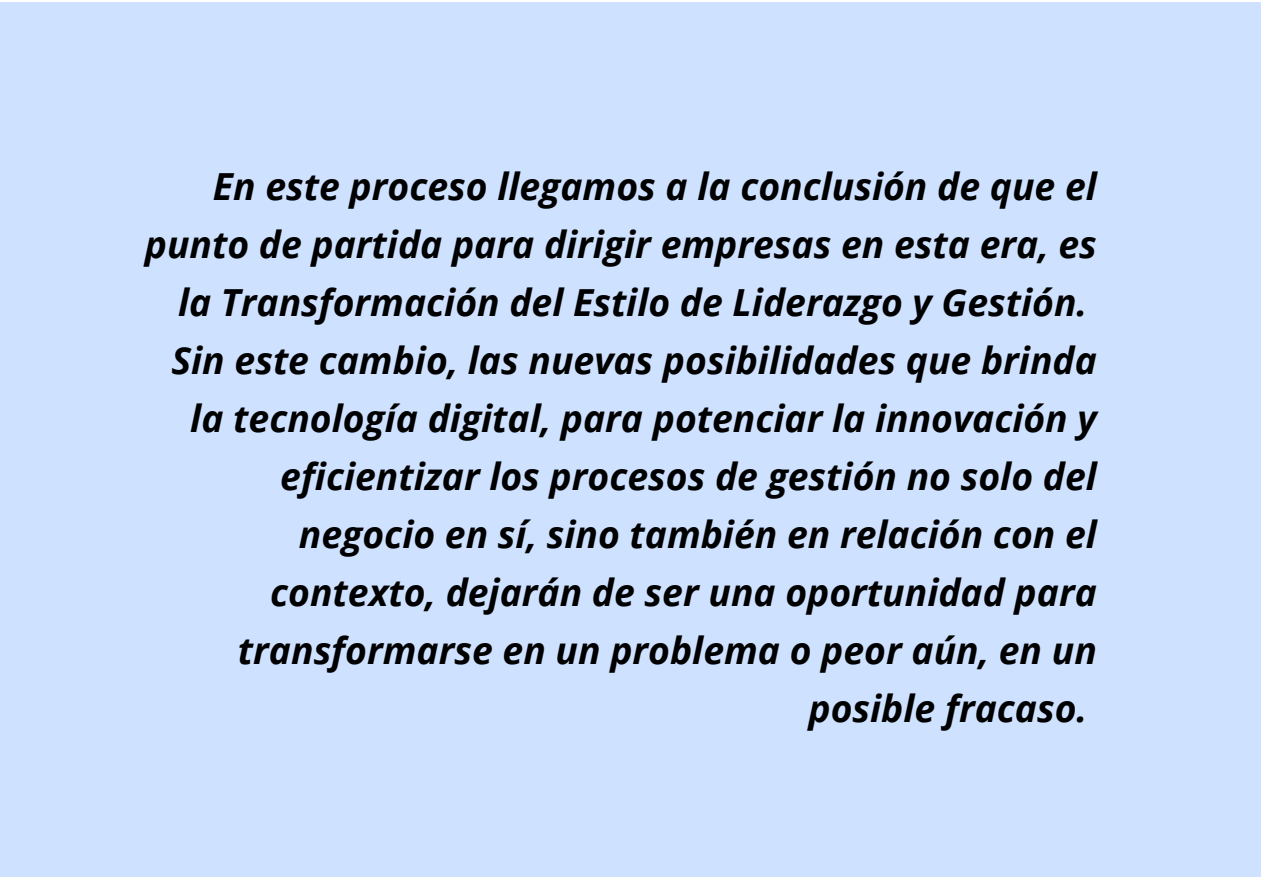




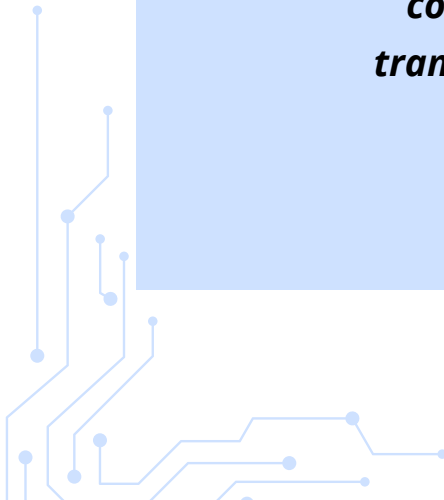
Llevar a la práctica este nuevo modelo requiere una autoevaluación de los líderes de la empresa y la convocatoria a los actores clave - CEO, equipo directivo y talento de alto potencial- convocados como coalición guía con una hoja de ruta, para llevar adelante el desafío de la transformación.

De esta manera se configura el GPS para a transitar el camino de transformación.

Estas consideraciones son algunas de las que obtuvimos y continuamos recogiendo luego de cinco años de interacción con más de cien referentes de empresas de la región, a través de ENNOVA LEAD, la red de aprendizaje entre pares para presidentes y CEO con la guía de la Cátedra de Liderazgo Estratégico Empresarial; con el propósito de identificar las claves para liderar en contextos de cambios disruptivos y acelerados.

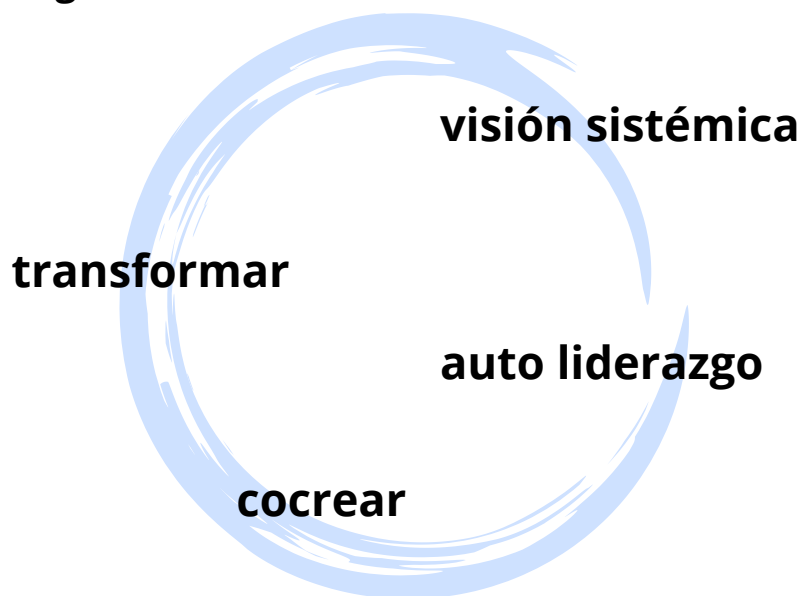


En este proceso llegamos a la conclusión de que el punto de partida para dirigir empresas en esta era, es la Transformación del Estilo de Liderazgo y Gestión. Sin este cambio, las nuevas posibilidades que brinda la tecnología digital, para potenciar la innovación y eficientizar los procesos de gestión no solo del negocio en sí, sino también en relación con el contexto, dejarán de ser una oportunidad para transformarse en un problema o peor aún, en un posible fracaso.



LIDERAZGO STAKEHOLDER

A partir de esta experiencia trabajamos para identificar las competencias directivas más adecuadas para una gestión caracterizada por la necesidad de **transformar** y **cocrear** en simultáneo, cualidades que no suelen estar como fortaleza en la misma personalidad. De ahí surge la necesidad de otras dos habilidades necesarias para liderar en esta era: **visión sistémica** y **autoliderazgo**.



Estas cuatro competencias promueven un estilo de liderazgo con perspectiva holística, abierto a identificar riesgos y oportunidades para crear valor con los diferentes stakeholders, internos y externos, actuales y potenciales, a partir del conocimiento de sus intereses, relevancia y valores.

Estas competencias directivas, en interacción con las herramientas de la tecnología digital, potencian la capacidad de crear valor y descubrir nuevas oportunidades de negocio en interacción con múltiples actores.

El cuadro n°.1 presenta el modelo de Liderazgo Stakeholder que hemos desarrollado desde la Cátedra. Un liderazgo enfocado en crear valor para todos los stakeholders con los que se interactúa, un nuevo modelo con un foco poderoso: creación sustentable de valor. (Mckisey Quarterly, 2023, p. 2).



En el gráfico se observan cuatro circunferencias superpuestas cuya interacción describe la dinámica de ese liderazgo para cocrear valor con los diferentes actores del ecosistema interno y externo de cada organización.



Cuadro nro. 1

Comenzando por la izquierda, la primera circunferencia incluye, de adentro hacia afuera, las competencias directivas que requiere el liderazgo stakeholder: visión sistémica, autoliderazgo y la capacidad de cocrear y transformar. Todo ello contenido en la siguiente circunferencia donde se describen cuatro instrumentos de gestión: a) gestión sistémica, como perspectiva para crear valor sostenible en el tiempo, b) propósito, que refleja el impacto que la empresa desea tener, la cultura y los valores que dan identidad a la organización y a las personas. Luego siguen c) el modelo de negocios y la estrategia que se adaptan en el tiempo a los diferentes contextos y finalmente d) transformación continua e innovación abierta, la dinámica de gestión necesaria para esta era de cambio acelerado y continuo

Es en la capa más epidérmica donde se hacen evidentes las dimensiones de valor que toda empresa puede generar, según el propósito, competencias directivas y valores de sus líderes: 1- valor económico, 2- valor humano/social, 3- valor institucional y 4- valor ambiental

Los 3 anillos siguientes corresponden a los stakeholders internos y externos.



Los internos son los responsables del día a día y del largo plazo de la empresa y lógicamente son los primeros que deben estar en sintonía con el propósito y la cultura, para que la gestión de la empresa sea capaz de crear valor en las 4 dimensiones de modo sostenible en el tiempo.

Los anillos externos están distribuidos en anillos I y II, según el grado de interacción con la gestión de la empresa:

Anillo I: incluye aquellos en interacción continua con la empresa como clientes, proveedores, sindicatos, redes sociales, etc.

Anillo II: figuran los actores con quienes la interacción es más puntual y espaciada como el mundo académico, incubadoras, aceleradoras, ONG, etc.

La dinámica del contexto actual hace necesario intensificar la interacción en búsqueda de una innovación abierta, para potenciar la innovación, algo indispensable para crecer y no quedarse anclado en los éxitos del pasado.

Estos actores favorecen la generación de nuevas ideas, a través de mayores conexiones, colaboración y trabajo en red, imprescindible en esta época.

“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”

(Fragueiro y Amadeo, 2014, p.10)

AUTODIAGNÓSTICO: EL GPS PARA TRANSFORMAR LAS ORGANIZACIONES

A partir del interés de los CEO por avanzar en la transformación del estilo de liderazgo y gestión en sus organizaciones, diseñamos un ejercicio de autodiagnóstico, ya utilizado por más de cincuenta empresas.

El autodiagnóstico tiene un triple propósito

- 1- Identificar y promover actitudes y cualidades de liderazgo y gestión que generan una dinámica capaz de capitalizar el potencial innovador que ofrece la tecnología.**
- 2- Identificar y desterrar hábitos anclados en el pasado, que resultan un freno para la transformación y la dinámica de gestión que requiere esta era de cambio acelerado y disruptivo.**
- 3- Identificar los stakeholders- internos y externos- con mayor potencial para cocrear valor, con el fin de promover un mayor diálogo y trabajo conjunto.**

E incluye tres pasos:



Mirarse al espejo



Convocar a los actores clave: presidente, CEO y equipo directivo de reporte directo y talento de alto potencial



Definir la hoja de ruta:

- a- elegir las cualidades de liderazgo a fomentar y los vicios a desterrar.
- b- identificar stakeholders internos y externos con mayor potencial para cocrear valor.



Mirarse al espejo como organización para **identificar las oportunidades de evolución en el estilo de liderazgo y gestión** para avanzar en la transformación, con una dinámica abierta a la innovación continua, con colaboradores o stakeholders de diferentes niveles de la organización (ecosistema interno) y los que conforman el ecosistema externo de la empresa. Este trabajo permite identificar las oportunidades para crear más valor y anticipar riesgos futuros, en un mundo sin barreras entre industrias o sectores.



Convocar a los actores clave para generar un espacio de reflexión y diálogo **transversal, inter niveles e intergeneracional**, abierto y constructivo, en un taller de devolución y puesta en común de los emergentes del ejercicio de mirarse al espejo.



Conformar la coalición guía y definir la hoja de ruta: crear una **visión compartida**, la motivación y el compromiso para avanzar con iniciativas concretas y objetivos, para la transformación hacia un estilo de liderazgo y gestión que haga posible la innovación continua y abierta, con visión y dinámica ecosistémica.



Sectores representados en el autodiagnóstico



Consignas para responder el autodiagnóstico:

- 1) Apertura y honestidad. Se trata de un cuestionario anónimo para responder las preguntas con total libertad.
- 2) Enfoque positivo para identificar las cualidades del estilo de liderazgo y gestión a profundizar, para evolucionar en la performance de la empresa y detectar oportunidades de mejora.
- 3) Identificar los stakeholders – internos y externos- a priorizar para potenciar la creación de valor de la empresa.

CUALIDADES QUE EMERGEN DEL AUTODIAGNÓSTICO

Del trabajo interactivo entre la Cátedra de Liderazgo Empresarial en diálogo con los presidentes y CEO, y del ejercicio de autodiagnóstico consolidado, surgieron las siguientes conclusiones:

- 1) Cualidades de estilo de liderazgo y gestión *más incorporadas* en sus empresas
- 2) Cualidades *a mejorar*
- 3) Vicios *a desterrar*
- 4) Prácticas de gestión para avanzar en la transformación

Cualidades más incorporadas	Cualidades a mejorar	Vicios a desterrar
-Sentido de propósito	-Largo plazo	-Foco en lo urgente
-Aprendizaje y mejora continua	-Anticipación de futuro -Desafío al statu quo	-Mirada de corto plazo
-Promoción de la colaboración	-Emprendedurismo	-Burocracia
-Inclusividad y diversidad	-Inspiración y movilización	-Barrera o silos departamentales
-Innovación	-Sin silos organizacionales	-Falta de coordinación
-Deseo de superación	-Agilidad y rapidez en la toma de decisiones	
	-Procesos ágiles y efectivos	
	-Libre flujo de información	
	-Creatividad	
	-Transparencia en la gestión de la información	
	-Visión ecosistémica de creación de valor	
	-Cocreación con stakeholders internos y externos	
	-Auténtico <i>walk the talk</i>	
	-Menor énfasis en las jerarquías	



Prácticas de gestión para avanzar en la transformación



CONCLUSIONES

Si aspiramos a transformar la gestión de la empresa con tecnología digital, la experiencia muestra que el éxito de esas iniciativas, depende de la transformación del estilo de liderazgo y gestión de la empresa.

En un contexto en el que prosperan los negocios enfocados en identificar y atender en forma ágil y veloz las necesidades y aspiraciones de las personas, cualquier síntoma de gestión endogámica, centralizada y burocrática, es un vicio a extirpar.

El aislamiento o “silos” y barreras entre áreas o departamentos son una realidad reconocida por todos como demasiado presente y a la vez contraria para innovar, colaborar y cocrear transversalmente con stakeholders internos y externos.

La tendencia a enfocarse en el corto plazo y en lo urgente potencia aún más los compartimientos estancos en la organización. Una consecuencia directa de ello es la falta de agilidad para tomar decisiones y su ejecución.



El ejercicio de autodiagnóstico lo deja en evidencia cuando el mismo CEO, su equipo directivo y personas de alto potencial coinciden en qué aspectos del estilo de liderazgo y gestión deben evolucionar para alcanzar una **visión con dinámica ecosistémica de creación de valor, que permita cocrear con stakeholders internos y externos.**

Es importante tener en cuenta la dificultad para adaptar esta modalidad en un contexto de cambio acelerado y disruptivo. Las personas no estamos acostumbradas al movimiento permanente y menos aún si debe ser coordinado entre las tres o cuatro generaciones que hoy trabajan en la misma empresa. Como se discutió en el Plenario III de ENNOVA Lead, sobre estas conversaciones versará el próximo White Paper, con el objetivo de ilustrar la implementación del modelo de Liderazgo Estratégico.

Como conclusión vemos que la triple perspectiva del estilo de liderazgo y gestión (calidades más incorporadas, calidades a mejorar y vicios a desterrar) ofrece una visión realista del desafío que deben abordar las organizaciones para su camino de transformación. Los obstáculos para el cambio no están en la superficie, sino en la profundidad de las rutinas y hábitos que funcionaron durante años. De ahí la necesidad de convocar y empoderar una **coalición guía** intergeneracional, generar una visión compartida, dialogar y definir una **hoja de ruta** hacia la nueva dinámica de gestión.

Subestimar la transformación del estilo liderazgo y dinámica de gestión es uno de los principales obstáculos para prosperar en el nuevo contexto abierto y ecosistémico de los negocios, en el que la transparencia en la gestión de información y la agilidad en la toma de decisiones y su ejecución, aparecen como calidades imprescindibles aún no incorporadas en profundidad.

BIBLIOGRAFÍA

Fragueiro, F. Amadeo, B. (2014). *Liderando empresas en cambio permanente*. Cátedra de Liderazgo empresarial, IAE Business School, Universidad Austral

Fragueiro, F. Giustozzi, C. (2021). *El liderazgo stakeholder en la práctica. Aprendizajes de la red Ennova Lead 2021*. Cátedra de Liderazgo empresarial, IAE Business School, Universidad Austral

Fragueiro, F. Giustozzi, C. (2021). *El liderazgo stakeholder en la práctica. Aprendizajes de la red Ennova Lead 2021*. Cátedra de Liderazgo empresarial, IAE Business School, Universidad Austral

De Smet, A. Gast. A. Lavoie, J. Lurie, M. (2023). *New leadership for a new era of thriving organizations*. McKinsey Quarterly.



Fernando Fragueiro. PhD, Warwick University, UK
Profesor Titular
Director Académico de la Cátedra en Liderazgo Empresarial
IAE Business School. Universidad Austral
ffragueiro@iae.edu.ar



Colaboración: Catalina Castro Almeyra
Doctoranda, Universidad Austral ccastro@mail.austral.edu.ar



Liderazgoempresarial.org